

**RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS BENIH CABAI MERAH UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA PT.TAP**

**Oleh:
RIMA OCTAVIANA**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**

**RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS BENIH CABAI MERAH UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING**

Oleh:

RIMA OCTAVIANA

145040101111065

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2018**

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan penelitian saya sendiri, dengan bimbingan dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Oktober 2018

Rima Octaviana



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Rantai Nilai Pada Aktivitas Benih Cabai Merah Untuk
Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Nama Mahasiswa : Rima Octaviana

NIM : 145040101111065

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Disetujui

Pembimbing Utama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.

Anisa Aprilia, SP., MP., MBA.

NIP. 19530715 198103 1 006

NIK. 201609 870425 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP., M. Si., Ph. D.

NIP. 19770420 200501 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Rachman Hartono, SP.,MP .

NIP. 19691128 199702 1 001

Anisa Aprilia, SP., MP., MBA.

NIK. 201609 870425 2 001

Penguji III

Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.

NIP. 19530715 198103 1 006

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puja dan puji bagi Allah SWT Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas rahmat dan karunia-Nya, penulis ucapkan Alhamdulillah karena penulis menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul Rantai Nilai Pada Aktivitas Benih Cabai Merah Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pertanian pada Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

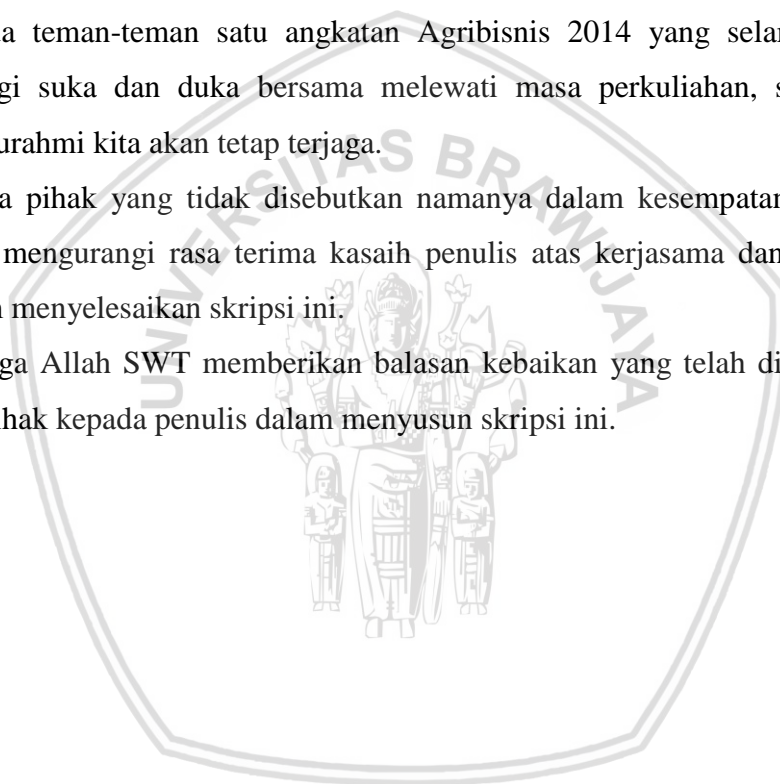
Skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungan, dorongan, bantuan dari berbagai pihak baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS., sebagai dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, nasihat, motivasi dan arahan selama penulis melakukan penyusunan skripsi.
2. Anisa Aprilia, SP., MP., MBA., sebagai dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, nasihat, motivasi dan arahan selama penulis melakukan penyusunan skripsi.
3. Orang tua tercinta, Bapak Pariyo Sentono dan Ibu Nurfadillah yang selalu mencurahkan kasih sayang, senantiasa berdoa dan memberikan nasihat, dukungan moral maupun materil, motivasi, pengertian, kesabaran dan perhatian yang tiada henti untuk diberikan kepada penulis.
4. Bapak Dwi selaku Direktur utama di PT. TAP, Bapak Agus serta semua karyawan PT. TAP yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT.TAP, sehingga membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Semua teman-teman satu bimbingan, baik teman-teman dari pembimbing utama. Terima kasih Ellisa, Nurul Febri, Annisa, Mia, Iftin, Candra, Febillah, Maria, Anindhia, Christy, Dyah Ayu, Igar, Windy, Stevanus, Dodi, Wildan, Alam, Bagas, Devico, Yuwono dan terkhusus teman-teman seperjuangan dari bimbingan Ibu Anisa Aprilia yang telah memberikan dukungan, semangat dan

doanya untuk berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih Intan, Irine, Legi, Mila, Feby, Mutiari, Anton, Yoga dan Rifqi.

6. Segenap Sahabat Bidadari Kerto. Fitri, Ayu, Wiwit, Rekha, Fika .Terima kasih untuk doanya, bantuan, dukungan, motivasi, canda-tawa dan nasihat yang telah diberikan kepada penulis, semoga seterusnya tetap bisa menjaga ikatan kekeluargaan dan silaturahmi ini tetap terjaga.
7. Teman-teman yang telah memberikan semangat, doa, dukungan, canda tawa dan *sharing* mengenai penyusunan skripsi. Terima kasih Sarah, Innaufa, Shfya, Angger, Desti, Della, Ana.
8. Semua teman-teman satu angkatan Agribisnis 2014 yang selama ini telah berbagi suka dan duka bersama melewati masa perkuliahan, semoga tali silaturahmi kita akan tetap terjaga.
9. Semua pihak yang tidak disebutkan namanya dalam kesempatan ini, namun tidak mengurangi rasa terima kasih penulis atas kerjasama dan bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.



RINGKASAN

Rima Octaviana. 145040101111065. Rantai nilai pada aktivitas benih cabai merah untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada PT.TAP. Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. Sebagai Pembimbing Utama dan Anisa Aprilia SP., MP., MBA Sebagai Pembimbing Pendamping.

Rantai nilai dapat membangun gambaran tentang konfigurasi yang dapat dilihat dari aspek pemeriksaan aktivitas terlibat, yang dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria yang berbeda. Sehingga rantai nilai ini digunakan untuk memeriksa pengembangan komoditas pertanian yang telah diidentifikasi sebagai strategi penting untuk meningkatkan efisiensi dan koordinasi. Rantai nilai ini untuk mengetahui posisi perusahaan yang memiliki penerapan maupun kemampuan nilai secara berkelanjutan. Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis rantai nilai adalah ANP (*Analytical Network Process*). Aktivitas yang diteliti dalam penelitian ini adalah aktivitas primer dan aktivitas pendukung benih cabai merah di perusahaan TAP. PT.TAP merupakan perusahaan Agribisnis swasta dalam negeri yang ikut berpartisipasi dalam membangun sistem perbenihan nasional. Tujuan penelitian ini adalah 1) Menganalisis persepsi pada aktivitas primer rantai nilai benih cabai merah di PT. TAP 2) Menganalisis persepsi pada aktivitas pendukung rantai nilai benih cabai merah di PT.TAP.

Penelitian ini menggunakan metode ANP (*Analytical Network Proces*) dibantu dengan *software Superdecisions*. Untuk menjawab permasalahan aktifitas primer benih cabai merah, maka dibutuhkan responden ahli. responden ahli untuk menjawab tujuan penelitian ini adalah manajer divisi produksi, manajer divisi *processing*, manajer divisi *marketing*, dan manajer divisi *quality control*.

Dari hasil penilaian para responden ahli bahwa bobot tertinggi dari aktivitas primer dan aktivitas pendukung adalah aktivitas primer yang memiliki bobot tertinggi adalah aktivitas pemasaran dan penjualan (0,4601), berdasarkan bobot aktivitas yang paling rendah adalah logistik keluar (0,1393). Sedangkan aktivitas pendukung yang memiliki bobot tertinggi ini adalah aktivitas manajemen sumber daya manusia (0,4132) dan bobot terendah pada aktivitas ini pembelian (0,0833) berdasarkan bobot tertinggi ini merupakan aktivitas yang berpotensi menciptakan nilai bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Setelah diperoleh nilai bobot dari aktivitas oleh responden tersebut kemudian dipetakan kedalam diagram rantai nilai. Selanjutnya aktifitas tersebut diidentifikasi faktor internal dan aktifitas penting untuk menentukan sebagian keunggulan dan kelemahan pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai sebagai landasan bagi keunggulan bersaing dimasa depan perusahaan.

Hasil penelitian bahwa aktivitas primer rantai nilai benih cabai merah yang memiliki peluang untuk mewujudkan keunggulan bersaing adalah aktivitas operasional dengan sub aktifitas perencanaan bahan baku, proses produksi, dan pemeliharaan alat. Hal itu dikarenakan aktivitas pemasaran dan penjualan memiliki nilai tertinggi yaitu 0,4601. Sedangkan aktivitas pendukung rantai nilai

benih cabai merah yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah aktifitas manajemen sumber daya manusia dengan sub aktivitas perekrutan, kompensasi, dan pelatihan. Hal itu dikarenakan aktivitas memiliki nilai tertinggi yaitu 0,4132.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, saran yang dapat diberikan adalah perusahaan harus memperhatikan aktivitas yang bernilai bobot terendah dan sesegera mungkin untuk melakukan pembenahan terhadap aktivitas yang bernilai rendah. Dan kemudian kinerja perusahaan bahwa dalam penerapan value chain pada perusahaan yang satu dengan yang lain tidaklah sama. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi perencanaan awal yang disusun secara lebih detail, baik dari penggunaan bahan baku maupun dari tenaga kerja dan segala sesuatu yang berhubungan aktivitas perusahaan yang akan menentukan keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut.



SUMMARY

Rima Octaviana. 145040101111065. The value chain activities red chili seed to increase competitive advantage PT.TAP. Supervised by Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. and Anisa Aprilia, SP., MP., MBA.

The value chain can build a description of configuration that can be seen from the aspect of checking the activity involved, which can be grouped according to different criteria. This is used to examine the development of agricultural commodities that have been identified as important strategies to improve efficiency and coordination. Value chain is to determine the position of companies position that have sustainable application and value capabilities. The method that used to analyze the value chain is ANP (*Analytical Network Process*). The object the primary activity and activity of supporting red chili seeds in the TAP company. PT. TAP is a domestic private agribusiness company that participates in building a national seed system. The purpose of this study was 1) analyze the primary activity of the value chain on red chili seeds at PT. TAP . 2) Analyze the activities of the value chain support in red chili seeds at PT . TAP. To answer the problem of the primary activity of red chili seeds, expert respondent are needed. They are production division managers , *processing* division managers , *marketing* division managers, and *quality control* division managers .

This study used the ANP method (*Analytical Network Proses*) assisted with *Superdecisions software* .Results showed that the expert Respondent assessment that the highest weight of primary activities and supporting activities is the primary activity that has the highest weight is marketing and sales activity (0.4601) based on the lowest activity weight is outbound logistics (0.1393). Whereas the supporting activity that has the highest weight is the activity of human resource management (0.4132) and the lowest weight on this activity of purchasing (0.0833) based on the highest weight is an activity that has the potential to create value for the company to increase competitive advantage. After obtaining the value of the weight of the activity by the respondent then it is mapped into the value chain diagram. Furthermore, these activities identified internal factors and respondent activities to determine some advantages and disadvantages of primary activities and supporting activities in the value chain as a basis for future competitive advantage of the company.

Results showed that the primary activity of the red chilli seed value chain which has the opportunity to promote competitive advantage are operational activities with sub-raw material planning activities, production processes and equipment maintenance. This is because marketing and sales activities have the highest value of 0.4601. While the activity of supporting the red chili seed value chain that has the opportunity to demonstrate competitive advantage is human

resource management activities with recruitment, compensation and training sub-activities. That is because the activity has the highest value of 0.4132.

Based on the results, the advice that can be given is that companies must pay attention to activities that have the lowest weight value and as soon as possible to make improvements to low value activities. The company's performance that in applying value chain between company is not the same. Therefore, the company must be able to identify the initial planning that is prepared in more detail, both from the use of raw materials and from the workforce and everything related to company activities that will determine the competitive advantage of the company.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, karunia dan nikmat yang tidak terkira dalam memberikan kemudahan berpikir dan bertindak, serta atas kesempatan-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini berjudul Rantai nilai pada aktivitas benih cabai merah untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada PT.TAP disusun oleh penulis untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Pertanian pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS, selaku dosen pembimbing skripsi utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, waktu dan kesabaran yang diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi dan Ibu Anisa Aprilia, SP., MP., MBA, selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan serta saran selama penyusunan skripsi, serta terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini terdapat banyak kekurangan dan kelemahan karena keterbatasan ilmu dan pengetahuan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan.

Malang, Oktober 2018

Penulis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis adalah Rima Octaviana. Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 11 Oktober 1995, kemudian besar dan tumbuh di kota Bekasi, Jawa Barat. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Pariyo Sentoso dan Ibu Nur Fadillah.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD N Kaliabang Tengah II pada tahun 2008. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan menengah di SMP Taman Harapan Baru 1 selama tiga tahun dan sekolah lanjutan tingkat atas diselesaikan oleh penulis di SMA N 10 Bekasi Utara 2014. Setelah lulus, pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah mengikuti kegiatan yang diadakan di kampus yaitu sebagai anggota Perhimpunan Sosial Ekonomi Pertanian (PERMASETA) dan pada kegiatan magang kerja, penulis berkesempatan untuk melaksanakan magang kerja di PTPN 8, Kebun Malabar Bandung. Selain itu, penulis juga mengikuti seminar-seminar yang diadakan di kampus untuk menambah pengetahuan dan pengalaman.

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	1
DAFTAR LAMPIRAN	2
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.3 Batasan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.4 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.5 Kegunaan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	Error! Bookmark not defined.
2.2 Teori	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Pengamatan dan Analisis Internal	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Rantai Nilai	Error! Bookmark not defined.
III. KERANGKA KONSEP	
3.1 Kerangka Pemikiran	Error! Bookmark not defined.
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	Error! Bookmark not defined.
IV. METODE PENELITIAN	
4.1 Pendekatan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
4.2 Penentuan Lokasi	Error! Bookmark not defined.
4.3 Metode Penentuan Responden	Error! Bookmark not defined.
4.4 Metode Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
4.5 Metode Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
4.5.1 ANP (<i>analytical network process</i>)	Error! Bookmark not defined.
4.5.2 Rata-rata ukur	Error! Bookmark not defined.
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
5.1.1 Aktivitas Primer Benih Cabai Merah	Error! Bookmark not defined.
5.1.2 Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah	Error! Bookmark not defined.
5.2 Analisis Rantai Nilai Pada PT. TAP	Error! Bookmark not defined.
5.2.1 Identifikasi Permasalahan Perdevisi	Error! Bookmark not defined.
5.2.2 Pembobotan Aktivitas Primer Benih Cabai Merah	Error! Bookmark not defined.
5.2.3 Pembobotan Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah	Error! Bookmark not defined.
5.3 Rantai Nilai Dan Keunggulan Bersaing	Error! Bookmark not defined.



5.3.1 Faktor-faktor internal dan Aktivitas penting **Error! Bookmark not defined.**

5.3.2 Keunggulan dan kelemahan pada Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung dalam rantai nilai benih cabai merah **Error! Bookmark not defined.**

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan **Error! Bookmark not defined.**

6.2 Saran **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR PUSTAKA **Error! Bookmark not defined.**

LAMPIRAN **Error! Bookmark not defined.**



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran	20
2.	Tahapan Pemikiran	29
3.	Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Primer Benih Cabai Merah	33
4.	Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah	34

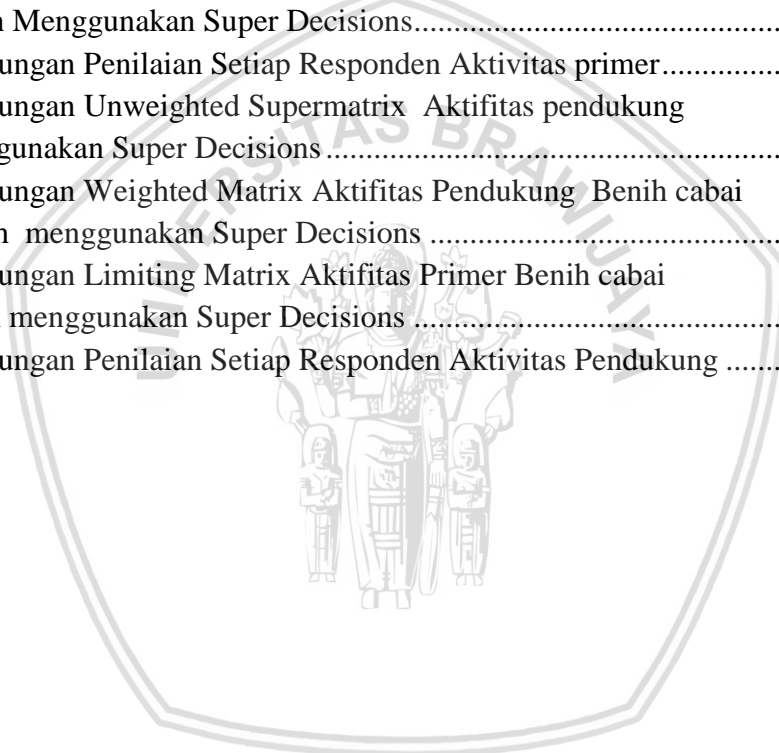


DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktivitas Primer Benih cabai merah Di PT.TAP, Demak	23
2.	Cluster dan Node Aktivitas Primer Pada Perusahaan TAP Benih Cabai merah	30
3.	Cluster dan Node Aktivitas Pendukung Pada Perusahaan TAP Benih Cabai merah.....	30
4.	Skala Perbandingan Penilaian Berpasangan	31
5.	Data Produksi Benih Cabai Merah di PT.TAP, Demak	35
6.	Rantai nilai pada aktivitas primr dan aktivitas pendukung di PT.TAP, Demak	52
7.	Hasil Analisis Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Primer Benih Cabai Merah di PT.TAP, Demak	57
8.	Hasil Analisis Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merag di PT.TAP, Demak ..	61
9.	Faktor Internal dan Aktivitas Penting Logistik Keluar di PT.TAP, Demak ...	65
10.	Keunggulan dan Kelemahan pada Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung dalam Rantai nilai beih cabai merah di PT.TAP, Demak	67

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions.....	73
2.	Kerangka Aktivitas Pendukung Menggunakan Super Decisions	73
3.	Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions	74
4.	Perhitungan Weightes Matrix Aktivitas Primer Benih Cabai Merah Menggunakan Super Decisions	76
5.	Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai Merah Menggunakan Super Decisions.....	78
6.	Perhitungan Penilaian Setiap Responden Aktivitas primer.....	81
7.	Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktifitas pendukung Menggunakan Super Decisions	82
8.	Perhitungan Weighted Matrix Aktifitas Pendukung Benih cabai merah menggunakan Super Decisions	82
9.	Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions	83
10.	Perhitungan Penilaian Setiap Responden Aktivitas Pendukung	84



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis merupakan dunia persaingan, dimana saat ini dunia bisnis mengalami persaingan yang semakin ketat. Kondisi persaingan yang semakin ketat ini maka perusahaan harus mengelola aktivitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif sehingga produknya bisa bersaing di pasar (Srimindarti dan Indarti, 2008). Persaingan bisnis dari hari kehari semakin ketat yang disebabkan oleh dampak globalisasi dan diberlakukannya era perdagangan bebas yang telah mengubah pandangan mengenai bisnis dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage* (Kurniaty, Fauzi dan Chozin, 2012). Melihat kondisi lingkungan bisnis saat ini maka diperlukann *value chain* untuk mendukung persaingan dalam lingkungan industri (Kristiani, 2015). Rantai nilai dapat membangun gambaran tentang konfigurasi yang dapat dilihat dari aspek pemeriksaan aktivitas yang terlibat sehingga dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria yang berbeda (Hernandez dan Pedersen, 2017).

Rantai nilai menunjukan isu mengenai kontribusi potensial terhadap pertanian berkelanjutan (Rosales *et al*, 2017). Rantai nilai pada komoditas pertanian sangat penting untuk pertumbuhan dan pengembangan di negara-negara berkembang. Sehingga rantai nilai ini digunakan untuk memeriksa pengembangan komoditas pertanian yang telah diidentifikasi sebagai strategi penting untuk meningkatkan efisiensi dan koordinasi (Masamha, Thebe dan Uzokwe, 2018 dan Tong, 2017). Rantai nilai yang mencakup keseluruhan industri atau sektor terlalu luas, karena merupakan menggabungkan sumber penting keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diharapkan dapat menentukan kinerja perusahaan dan posisi perusahaan dalam persaingan (Sumarsono, 2009). Rantai nilai ini telah banyak dijadikan subyek penelitian selama dua puluh tahun terakhir. Sebagian besar penelitian ini berkaitan dengan kekuatan dalam rantai nilai di tingkat industri maupun negara. Konsep rantai nilai ini bertujuan untuk meningkatkan jalannya proses perusahaan dalam negara berkembang. Rantai nilai ini untuk mengetahui posisi perusahaan yang memiliki penerapan maupun kemampuan nilai secara berkelanjutan (Rieple dan Singh, 2010)

Rantai nilai komoditas pertanian menyebabkan *perspektif sektoral* maupun perusahaan. Sehingga dapat mengembangkan hubungan dan mengkhususkan untuk peningkatan perusahaan maupun sektoral (Tong, 2017). Salah satu komoditas pertanian yang dapat dikembangkan yaitu komoditas hortikultural khususnya buah dan sayuran termasuk komoditas pertanian yang strategis dalam perekonomian nasional. Selain itu komoditas hortikultural penting karena memiliki prospek sebagai komoditas yang bernilai ekonomi tinggi dan banyak dibudidayakan adalah komoditas cabai merah (Naully, 2016). Komoditas cabai merah ini menempati peringkat utama bagi perekonomian di Indonesia sebagai produk sayuran hortikultura yang penting hingga saat ini (Kosasih dan Balkis, 2016). Hal ini dapat diketahui permintaan komoditas sayuran yang semakin meningkat, salah satunya adalah cabai merah. Permintaan akan cabai merah terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, pendapatan dan pesatnya perkembangan kuliner dan berkembang industri yang membutuhkan bahan baku cabai (Oelviani, 2013). Menurut Sekjen Pertanian (2016) bahwa konsumsi cabai perkapita selama 2011-2015 cenderung meningkat rata-rata konsumsi cabai merah 1,514 kg/perkapita. Konsumsi pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 1,653 kg/perkapita dibandingkan dengan pada tahun 2014 yang mengalami penurunan sebesar 1,460 kg/ perkapita. Konsumsi cabai merah secara umum lebih tinggi perkiraan seiring dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk.

Menurut Direktorat tanaman sayuran dan biofarmaka (2010), permintaan meningkat, kebutuhan produksi setiap tahun cabai merah juga mengalami peningkatan. Menurut data statistik pertanian Indonesia permintaan cabai merah dari tahun 2012-2016 mencapai 7,5%. Sementara itu, peningkatan permintaan cabai merah yang mencapai 7,5% per tahun merupakan peluang besar dalam agribisnis cabai merah. Peningkatan permintaan tersebut menyebabkan kebutuhan benih cabai merah juga meningkat. Sehingga memberikan peluang dan motivasi bagi perusahaan benih untuk meningkatkan kualitas serta hasil produksi dengan menciptakan produk benih cabai merah. Data Ditjen Hortikultura, Kementerian Pertanian, hingga tahun 2016 jumlah produsen benih dalam negeri mencapai 48 perusahaan, sedangkan industri benih penanaman modal asing hanya 15

perusahaan. Dalam hal ini ada beberapa produsen benih yang termotivasi untuk memanfaatkan peluang tersebut adalah Munculnya berbagai perusahaan benih ini menunjukkan semakin ketatnya persaingan di industri nasional yang ditandai oleh semakin banyaknya jumlah dan jenis cabai merah yang beredar (Anwar, Sudarsono dan Ilyas, 2005).

Adanya persaingan antar perusahaan benih, akan mendorong perusahaan untuk menjadi *market leader*. Untuk menghadapi persaingan tersebut banyak cara yang digunakan yaitu melalui pengelolaan aktivitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif sehingga produknya bisa bersaing dipangsa pasar (Srimindarti dan Indarti, 2008). Hal ini diperlukan rantai nilai untuk mampu bersaing dalam lingkungan industri, karena selain bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk juga untuk menanamkan citra pada konsumen agar tetap loyal menggunakan produknya.

Perusahaan TAP merupakan perusahaan Agribisnis swasta dalam negeri yang ikut berpartisipasi dalam membangun sistem perbenihan nasional. Perusahaan TAP telah menghasilkan benih cabai merah hortikultura semusim yang dapat digunakan oleh petani untuk menambah pilihan akan benih-benih bermutu yang mudah ditanam dan mudah dipasarkan. Benih yang diproduksi oleh perusahaan TAP memiliki kualitas yang sangat baik karena sudah bersertifikasi dan memenuhi standar mutu yang telah ditentukan oleh perundangan dan peraturan yang berlaku. Ditengah maraknya pertumbuhan industri benih hortikultura, maka perusahaan TAP harus meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki hasil benihnya agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang telah lebih dahulu dalam memproduksi benih hortikultura.

Pertumbuhan industri benih yang semakin berkembang mengharuskan perusahaan TAP meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menghasilkan benih yang berkualitas sehingga dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis rantai nilai benih cabai merah di perusahaan TAP, yaitu dengan menganalisis aktivitas rantai nilai yang menghasilkan nilai bagi para konsumen. Pembobotan pada aktivitas rantai nilai benih cabai merah di perusahaan TAP menggunakan metode ANP (*Analytic Network Process*). Penelitian ini penting dilakukan mengetahui kompetensi

aktivitas–aktivitas dari setiap rantai nilai pada perusahaan mengidentifikasi kriteria yang berpengaruh terhadap rantai nilai Perusahaan TAP produksi benih cabai merah, menyusun kinerja rantai nilai dalam Perusahaan. Berdasarkan sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan menggunakan aktivitas rantai nilai (Sumarsono, 2009).

1.2 Rumusan Masalah

Rantai nilai perusahaan dalam suatu industri berbeda-beda dan mencerminkan riwayat, strategi keberhasilan pelaksanaan. Rantai nilai yang menciptakan dan menyampaikan masukan yang dibeli dan digunakan di dalam rantai nilai perusahaan. Produsen tidak hanya menyerahkan produk, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan cara-cara lain. Penyalur melakukan aktivitas tambahan yang mempengaruhi pembeli dan juga mempengaruhi perusahaan itu sendiri, sehingga dengan menggunakan analisis rantai nilai dapat mengidentifikasi nilai-nilai dalam aktivitas perusahaan (Porter, 1994).

Analisis rantai nilai akan menjelaskan lebih rinci mengenai potensi pencipta nilai yang menjadi keunggulan perusahaan. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut harus mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Satyagraha, 1994). Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Aktivitas yang dilakukan perusahaan terbagi menjadi dua yakni aktivitas primer meliputi logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan dan layanan, sedangkan aktivitas pendukung meliputi infrastruktur, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan pembelian, sehingga dari adanya interaksi antar aktivitas di dalam perusahaan dapat dianalisis dengan rantai nilai (Porter, 1994).

Adanya industri benih yang belum memperhatikan keunggulan bersaing dari beberapa aktivitas perusahaan, Salah satu nya jenis produk benih hortikultural di PT.TAP yang memiliki banyak peminat dipangsa pasar adalah benih cabai merah. PT.TAP dalam meningkatkan keunggualannya menggunakan teknologi *cool room* untuk penyimpanan benih cabai merah benih cabai merah sebagai

benih yang sedang mengalami persaingan, yang dikarenakan semakin banyaknya permintaan produk benih cabai merah, tentu saja mengundang semakin banyak produsen produk benih cabai merah untuk menawarkan produknya. Berdasarkan data permintaan yang diperoleh, perusahaan mengalami jumlah permintaan pada tahun 2016-2018 cenderung mengalami peningkatan, akan tetapi permintaan benih cabai merah tahun 2016-2018 tidak dapat terpenuhi oleh perusahaan. sedangkan pada tahun 2016 jumlah permintaan sebesar 1850 kg dan 2017 jumlah permintaan 1880kg dan pada tahun 2018 1720 kg. Hal ini akan menyebabkan persaingan antar perusahaan. Sehingga akan berdampak pada tingkat permintaan benih di PT TAP berdasarkan permasalahan tersebut perusahaan harus meningkatkan keunggulan kompetitif benih cabai agar bisa bersaing di pangsa pasar, dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing agar mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang terjadi.

PT.TAP merupakan perusahaan yang sangat mengutamakan kualitas proses penciptaan produk dengan cara memperhatikan setiap aktivitas rantai nilai (*value chain*) dimana kegiatan penciptaan benih cabai merah di perusahaan ini terdiri dari berbagai aktivitas. Hal ini menjadikan perusahaan tersebut berpotensi mengalami kendala dalam penciptaan produk. Selain itu, minat pembelian masyarakat akan benih cabai merah ini juga tidak kalah dengan benih cabai merah lainnya, sehingga keberadaan PT. TAP sangat potensial untuk menjadi pesaing bagi para perusahaan benih cabai merah yang ada di Indonesia. Sebagai salah satu dari berbagai perusahaan benih yang telah ada sebelumnya, perusahaan benih cabai tersebut dalam proses pembuatan produk benih diharuskan terlepas dari berbagai aktivitas yang mendukungnya. Hal ini selaras dengan penerapan konsep rantai nilai (*value chain*) yang di dalamnya terdapat berbagai jenis aktivitas yang mendukung kinerja proses pembuatan benih, mulai dari ketersediaan infrastruktur, teknologi, pengadaan dan persediaan bahan baku, sumber daya manusia yang kesemua itu bersinergi terhadap proses produksi produk benih cabai tersebut. Sehingga perusahaan ini terus menerus mengalami kenaikan seiring dengan bertambahnya permintaan produk benih cabai di semua lapisan kalangan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut untuk meningkatkan keunggulan bersaing PT. TAP maka dirumuskan permasalahan yaitu sebagai berikut :

1. Apa aktivitas primer rantai nilai benih cabai merah yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing di PT. TAP ?
2. Apa aktivitas pendukung rantai nilai benih cabai merah yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing di PT. TAP?

1.3 Batasan Masalah

Adapun penelitian ini memiliki batasan-batasan masalah yang perlu dilakukan dalam suatu penelitian sebagai berikut:

1. Analisis rantai yang diteliti adalah dari segi aktivitas primer dan aktivitas pendukung dari benih cabai merah di PT.TAP.
2. Pembobotan aktivitas rantai nilai untuk mengetahui bobot aktivitas yang tertinggi dan terendah.
3. Ruang lingkup dalam penelitian ini merupakan preseptual internal perusahaan dengan pendekatan analisis rantai nilai. Sedangkan obyek penelitian adalah benih cabai merah yang diproduksi oleh PT. TAP.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumumusan masalah yang telah dijabarkan , maka penelitian ini dilakukan dengan maksud sebagai berikut :

1. Menganalisis persepsi pada aktivitas primer rantai nilai benih cabai merah di PT. TAP
2. Menganalisis persepsi pada aktivitas pendukung rantai nilai benih cabai merah di PT.TAP

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, yaitu sebagai bahan referensi bagi penelitian berikutnya yang berkaitan dengan rantai nilai perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
2. Bagi Perusahaan, yaitu sebagai bahan pertimbangan bagi PT.TAP untuk mengambil keputusan mengenai keunggulan bersaing dalam meningkatkan mutu dan daya saing perusahaan.

I. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai rantai nilai sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian rantai nilai diperlukan untuk mengetahui seluruh aktivitas rantai nilai yang dapat dijadikan keunggulan bersaing. Tinjauan penelitian terdahulu digunakan sebagai pembanding antara penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian sekarang. Selain itu, tinjauan penelitian terdahulu sangat penting untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau data pendukung yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu sehubungan dengan teori rantai nilai diperlukan untuk mengetahui aktivitas rantai nilai yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing. Beberapa penelitian tentang rantai nilai diantaranya dilakukan, (Hadiwidjojo, 2016) dan (Prasetyo, 2016) ,(Rieple dan Singh, 2010), (Minten *et al.*, 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Hadiwidjojo (2016) menganalisis tentang rantai nilai pada aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh CV. Master Sentra Boga yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk menyusun rantai nilai dari CV. Master Sentra Boga. Hasil penelitian terhadap rantai nilai bahwa menunjukkan aktivitas utama yang dilakukan oleh CV.Master Sentra Boga dimulai dari *inbound logistics*, *outbound logistics*, dengan *marketing & sales*, serta *service*, yaitu aktivitas untuk menangani komplain dari pelanggan. Sementara aktivitas pendukung terdiri dari *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development*, *produk dan procurement*. Dalam setiap aktivitas pendukung maupun aktivitas utama pada CV.Master Sentra Boga memiliki *resources dan capabilities* yang mendukung pada aktivitas-aktivitas yang ada dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2016) menganalisis rantai pada aktivitas pendukung dan rantai nilai pada aktivitas utama dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan kecap KAJ Kudus. Penelitian dilakukan bertujuan untuk mengetahui analisis rantai nilai pada aktivitas utama dan rantai nilai pada aktivitas pendukung (sekunder). Hasil penelitian menyatakan bahwa rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas pendukung (sekunder) yang meliputi

infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia (MSDM), pengembangan teknologi, pengadaan barang dan aktivitas utama (primer) yang meliputi penyimpanan (*inbound logistics*), operasi (produksi), distribusi ke konsumen (*outbound logistics*), pemasaran dan penjualan, pelayanan (*service*) sejauh ini semuanya berjalan dengan baik dan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Daya saing merupakan fungsi operasi yang tidak hanya saja berorientasi ke dalam (internal) tetapi juga keluar (eksternal), yakni merespon pasar sasaran dengan proaktif. Daya saing perusahaan ditentukan dari daya saing produk tersebut. Daya saing produk perusahaan kecap KAJ dapat dilihat dari dimensi daya saing dari operasi produk kecap tersebut. Dimensi daya saing ini meliputi beberapa aspek yaitu biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*) yang sampai saat ini terus berjalan sebagaimana mestinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rieple dan Singh (2010) mengenai industri kapas organik di daerah India bahwa dalam penelitiannya setiap aktivitas rantai nilai memiliki nilai tambah di setiap aktivitasnya yang dapat dilakukan untuk perbaikan dan peningkatan. Keuntungan yang sudah didapat oleh industri kapas organik adalah meningkatnya taraf hidup di petani serta perantara karena perbaikan rantai nilai dapat mempengaruhi harga di konsumen serta kepuasan pelanggan. Berdasarkan perbaikan rantai nilai maka industri kapas organik menjadi tumbuh pesat dan terus mengalami persaingan. Aktivitas rantai nilai juga dapat menekan biaya dan meminimalisir kegagalan serta meningkatnya hasil pertanian. Metode penelitian ini adalah wawancara kepada *key informan* yang sangat ahli dalam rantai nilai di industri kapas organik, sedangkan data pendukungnya adalah data dari Lembaga Penelitian dan publikasi industri.

Penelitian Minten, Dereje, Engida, & Kuma (2017) mengenai rantai nilai kopi di Ethiopia-Afrika, penelitian ini berkaitan dengan perbaikan aktivitas rantai nilai kopi di daerah tersebut. Adapun perbaikan aktivitas rantai nilai terbukti bahwa adanya perubahan penting terjadi pada segmen hulu sektor kopi, yang digambarkan dengan meningkatnya adopsi praktik produksi panen dan pasca panen. Pemasaran hulu juga meningkat dan telah terjadi investasi besar-besaran dalam kapasitas pengolahan yang ditunjukkan dengan cakupan luas pabrik basah.

Taktik perbaikan ini terbukti dengan dampak positif pada produktivitas dan harga kopi. Perubahan tampaknya terkait dengan banyak faktor termasuk reformasi pasar lokal, kehadiran agen perpanjangan publik yang lebih besar, harga internasional yang tinggi, dan dorongan untuk sertifikasi oleh pembeli internasional. Di sisi lain, kombinasi produksi (kurangnya bibit, cuaca dan guncangan penyakit yang membaik) serta masalah kelembagaan (kendala tabungan dan kurangnya integrasi vertikal dan ketertelusuran) tampaknya telah menghambat penyerapan praktik-praktik yang lebih luas dan oleh karena itu kinerja menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa rantai nilai sebagai dasar untuk meningkatkan dan mengembangkan keunggulan bersaing dalam persaingan perusahaan Rantai nilai ini dapat melihat kelebihan dan kelemahan dari setiap aktivitas rantai nilai dan faktor –faktor yang mempengaruhi aktivitas rantai nilai. Perbedaan pada penelitian terletak pada komoditas atau produk (obyek) yang diteliti serta lokasi penelitian.

1.2 Teori

2.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing

Hidup didalam lingkungan yang penuh ketidak pastian dan persaingan tentunya mengharuskan perusahaan untuk menentukan strategi-strategi yang memenangkan lingkungan (Syihabudhin, 2009). Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber- sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup. Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali kompetensi bidang - bidang fungsional perusahaan yaitu kompetisi bidang pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia.

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar dengan persaingan yang ketat. Menurut (Porter, 1994) keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik daripada sekedar

mengimbangi harga yang lebih tinggi. Faktor yang menunjang terciptannya keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah kemampuan membedakan diri dari pesaing. Kemampuan membedakan diri tersebut didasarkan pada sumber daya yang tidak dapat dirasakan (*intangible resources*). Konsep nilai keunggulan bersaing dari adanya *core competence* yang menekankan pada koordinasi antara *production skills* dan teknologi (Porter, 1994).

Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik kedalam praktek Porter, (1994). Semua bagian yang ada dalam organisasi baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas apa menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi, yaitu :

1. Keunggulan biaya. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri.
2. Diferensiasi. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu.
3. Fokus strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam industri.

Menurut David (2006) manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Terminologi seperti ini dapat didefinisikan sebagai perusahaan akan membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan namun tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Mengejar keunggulan kompetitif akan mengarah kepada kesuksesan atau kegagalan perusahaan.

Umumnya sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru oleh pesaing dan lemahnya keunggulan tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan kompetensi dan sumber daya internal dan dengan cara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

2.2.2 Pengamatan dan Analisis Internal

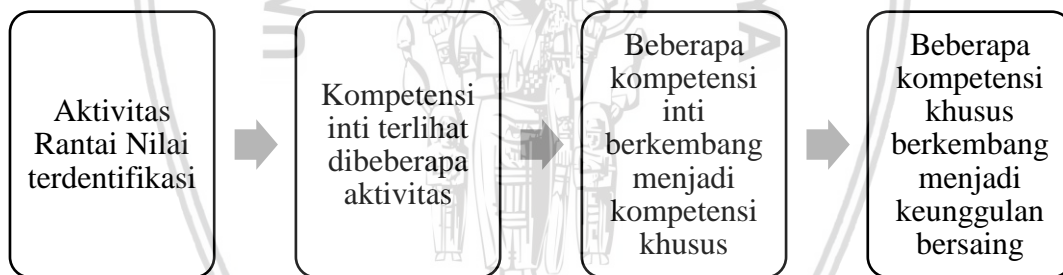
Pengamatan sekilas dan analisis merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kekuatan-kekuatan penting dalam lingkungan kerja diselidiki untuk mengidentifikasi pengaruhnya terhadap intensitas bersaing dalam industri tersebut. Para manajer perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal. Kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman. Adapun cara mengevaluasi pentingnya variabel-variabel tersebut, manajemen harus mengetahui apakah variabel-variabel tersebut, manajemen harus mengetahui apakah variabel-variabel tersebut merupakan faktor-faktor strategi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan yang akan membantu menentukan masa depan. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan membandingkan pengukuran variabel-variabel tersebut dengan mengukur kinerja masa lalu perusahaan, pesaing kunci perusahaan dan industri sebagai satu kesatuan (Hunger & Wheelen, 2003).

Menurut Amirullah (2015) perusahaan dapat mengenal lebih jauh beberapa kekuatan dan kelemahan dalam dirinya dengan melakukan analisis lingkungan internal. Adapun lingkungan yang bersaing secara global, sumber keunggulan bersaing tradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal, dan bahan baku tidak lagi menjadi efektif. Keunggulan bersaing itu sekarang ini dengan mudah dapat dipenuhi melalui strategi global. Berdasarkan tuntutan dan persaingan global membuat para manager puncak akan berpikir kembali mengenai konsep perusahaan. Faktor lainnya sebagai alasan pentingnya analisis lingkungan internal dilakukan oleh manajer adalah kondisi ketidakpastian, kompleksitas, dan konflik yang dihadapi dalam organisasi. Manajer menghadapi kondisi ketidakpastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan internal akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati oleh manajer saat mempelajari lingkungan internal.

2.2.3 Rantai Nilai

Rantai nilai menurut (Kaplinsky dan Morris, 2000) adalah serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk menghadirkan suatu produk atau jasa dimulai dari tahap konseptual, dilanjutkan dengan beberapa tahap produksi, hingga pengiriman ke konsumen akhir dan pemusnahan setelah penggunaannya. Secara umum, rantai nilai melihat berbagai kegiatan yang kompleks yang dilakukan oleh berbagai pelaku (produsen utama, pengolah, pedagang, dan penyedia jasa) untuk membawa bahan baku melalui suatu rantai nilai hingga menjadi produk akhir yang dijual. Analisis rantai nilai berusaha untuk memahami bagaimana suatu nilai dari para pelanggan (*customer value*) diciptakan dalam sebuah bisnis dengan memeriksa berbagai kegiatan terhadap nilai tersebut .

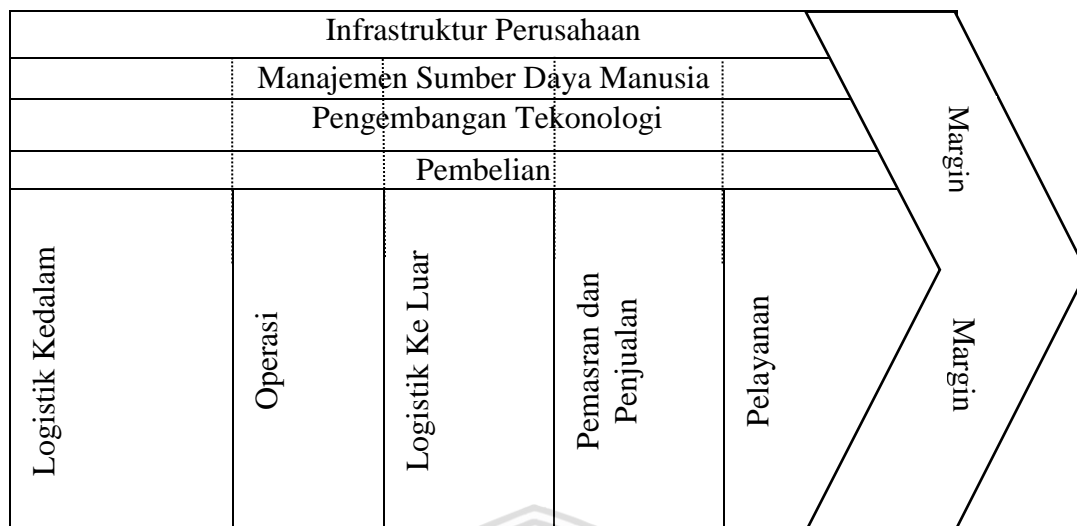
Analisis rantai nilai banyak digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing terutama dengan melakukan efisiensi dan juga aktivitas dalam berbagai bagian rantai nilai (Porter, 1994). Proses transformasi aktivitas rantai nilai dapat diilustrasikan pada gambar 2.



Gambar 1. Transformasi Aktivitas Rantai Nilai Menjadi Keunggulan Bersaing

Sumber: (Porter, 1994)

Menurut (Porter, 1994), konsep rantai nilai menyediakan suatu kerangka yang sesuai untuk menjelaskan bagaimana suatu kesatuan organisasi dapat mengelola pertimbangan yang substansial dalam mengalokasikan sumber dayanya, menciptakan perbedaan dan secara efektif mengatur biaya-biaya. Porter selanjutnya mengajukan suatu model rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menghasilkan nilai tambah bagi konsumen, yang mana ada model ini ditampilkan keseluruhan nilai yang terdiri dari aktifitas- aktivitas lebih jelasnya kegiatan rantai nilai (*value chain*) dapat di gambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Rantai Nilai Generik
Sumber: Porter (1994)

Rantai nilai tersebut memperlihatkan nilai total dan terdiri dari aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang terpisah secara fisik dan teknologis yang dilakukan oleh perusahaan. Margin adalah perbedaan antara nilai total dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai (Porter, 1994).

Menurut Porter (1994) aktivitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualan serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual, sedangkan aktivitas pendukung mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia dan berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Garis putus-putus mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dihubungkan dengan aktivitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan rantai nilai. Infrastruktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktivitas primer tetapi mendukung keseluruhan rantai. Hal ini menjadikan aktivitas primer sebagai balok pembangunan tersendiri dari keunggulan bersaing.

A. Aktivitas Primer

Aktivitas primer mempunyai lima kategori yang diperlukan untuk bersaing di dalam industri. Tiap kategori tersebut dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda bergantung pada industri tertentu dan strategi tertentu perusahaan (Porter, 1994):

- a. Logistik ke dalam merupakan aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada pemasok.
- b. Operasi merupakan aktivitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.
- c. Logistik ke luar merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.
- d. Pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli. Secara efektif dalam memasarkan dan menjual produk, perusahaan harus mengembangkan iklan-iklan, promosi, dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, mendukung tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.
- e. Pelayanan merupakan aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

B. Aktivitas pendukung

Berkenaan dengan aktivitas primer, tiap kategori aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas nilai berbeda yang khas untuk industri tertentu. Menurut Porter (1994), aktivitas pendukung terdiri dari:

- a. Pembelian merupakan aktivitas yang pembelian merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan. Aktivitas pembelian tertentu biasanya dapat dihubungkan dengan aktivitas nilai tertentu atau aktivitas yang didukungnya, walaupun sering kali bagian pembelian melayani banyak aktivitas nilai dan kebijakan pembelian berlaku di seluruh perusahaan. Praktek pembelian yang baik dapat sangat mempengaruhi biaya dan mutu masukan yang dibeli dan juga aktivitas lain yang dihubungkan

dengan penerimaan serta pemakaian masukan, dan berinteraksi dengan pemasok.

- e. Pengembangan teknologi merupakan setiap aktivitas nilai mengandung teknologi seperti pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses. Pengembangan teknologi terdiri dari jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan secara luas ke dalam upaya-upaya untuk memperbaiki produk dan prosesnya. Pengembangan teknologi cenderung dihubungkan dengan bagian perekayasaan atau kelompok pengembangan. Praktek pengembangan teknologi yang baik yaitu dapat mendukung dari banyak teknologi yang terkandung di dalam aktivitas nilai, termasuk bidang seperti teknologi telekomunikasi yang langsung berhubungan dengan produk akhir.
- f. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aktivitas yang terlibat terdiri atas perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan untuk semua jenis personel. MSDM mampu mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan serta biaya pengangkatan dan pelatihan. Praktek MSDM yang baik yaitu dapat mendukung aktivitas primer dan aktivitas pendukung individual (misalnya, mengangkat teknisi) serta keseluruhan rantai nilai (misalnya, negosiasi dengan serikat pekerja). Sementara itu, contoh praktek aktivitas MSDM yang buruk yakni terjadi pada bagian-bagian yang berbeda dalam perusahaan, seperti halnya aktivitas pendukung lain.
- g. Infrastruktur Perusahaan merupakan aktivitas yang terlibat terdiri dari manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya, biasanya mendukung keseluruhan rantai dan bukan aktivitas individual. Salah satu contoh praktek infrastruktur perusahaan yang baik adalah membagi aktivitas ini menjadi tingkat unit usaha dan tingkat perusahaan (misalnya, keuangan sering dilaksanakan pada tingkat perusahaan sementara manajemen mutu dikerjakan pada tingkat unit). Aktivitas infrastruktur perusahaan juga harus dikelola dengan tepat sehingga dapat menunjang posisi biaya secara signifikan. Manajemen infrastruktur

perusahaan pada beberapa industri memainkan peranan penting dalam menghadapi pembeli.

Menurut (Kaplinsky dan Morris, 2002) yang termasuk dalam aktivitas utama yaitu terdiri dari :

1. *Inbound logistics* : aktivitas yang terkait dengan penerimaan , penyimpanan, dan mendistribusikan input ke barang atau jasa.
2. *Operations* : aktivitas yangb terkait dengan pengolahan input menjadi barang atau jasa.
3. *Outbound logistic*: aktivitas yang terkait dengan mengumpulkan,menyimpan, dan mendistribusikan barang dan jasa dihasilkan.
4. *Marketing and sales* (pemasaran dan penjualan) : aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana para pelanggan bisa membeli barang dan bagaimana mempengaruhi mereka untuk membeli.
5. *Service* atau layanan : aktivitas yang berkaitan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau menjaga nilai dari barang dan jasa yang dihasilkan.

Sedangkan yang dikategorikan sebagai aktivitas nilai pendukung adalah :

1. *Procurements* adalah bagian yang menjalankan fungsi sebagai pembelian atau pengadaan input atau bahan baku ke perusahaan.
2. *Tecnology developmnt* : skill atau keahlian ,prosedur, atau teknologi yang dilekatkan ke dalam proses-proses yang dimaksudkan untuk menngkatkan barang,layanan dan proses.
3. *Human resource managments*: Aktivitas yang berfungsi dalam perekrutan,penyewaan,pelatihan,pengembangan tenaga kerja atau keryawan.
4. *Firm infrastructure* : Aktivitas yang memberi dukungan keseluruh rantai nilai (misalnya, urusan atau bagian umum, perencanaan ,keuangan, legal atau hukum, lawyer, urusan yang berkaitan dengan pemerintah. manajemen yang berkualitas.

III. KERANGKA KONSEP

3.1 Kerangka Pemikiran

Persaingan bisnis yang hari kehari semakin meningkat maka perusahaan harus memiliki atau mengelola aktivitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif sehingga produknya bisa bersaing di pasar. PT. TAP harus memiliki kekuatan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain sehingga PT.TAP dapat bersaing di pangsa pasar. Pernyataan ini didukung oleh Porter (1994) yang mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat ditingkatkan dengan memperkuat hubungan dengan unit-unit perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan di dunia bisnis dan persaingan.

Analisis yang dilakukan untuk mengetahui keunggulan bersaing berawal dari mengidentifikasi aktivitas rantai nilai yang dilihat dari segi aktivitas primer dan aktivitas pendukung benih cabai merah. Rantai nilai terdiri dari dua aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Menurut Porter (1994) aktivitas primer merupakan aktivitas yang sangat penting dan utama dalam perusahaan karena aktivitasnya terlibat dari penciptaan fisik produk sampai penjualannya sampai kepada konsumen, sehingga setiap aktivitasnya sangat berkaitan satu sama lain. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas pelengkap di aktivitas primer supaya aktivitas primer tetap berjalan dengan baik. Penelitian ini hanya berfokus pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung karena kondisi PT.TAP yang sangat mengutamakan aktivitas tersebut.

Aktivitas primer memiliki lima sub aktivitas yaitu logistik ke dalam, operasional, logistik keluar, pemasaran dan penjualan dan pelayanan. Sedangkan aktivitas pendukung yaitu pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya, insfaktuktur (Porter, 1994). Berdasarkan penelitian terdahulu Penelitian yang dilakukan oleh Hadiwidjojo (2016) menganalisis tentang rantai nilai pada aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh CV. Master Sentra Boga yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk menyusun rantai nilai dari CV. Master Sentra Boga. Hasil penelitian terhadap rantai nilai bahwa menunjukkan aktivitas utama yang dilakukan oleh CV.Master Sentra Boga dimulai dari *inbound logistics*, *outbound logistics*, dengan *marketing & sales*, serta *service*, yaitu aktivitas untuk menangani komplain dari pelanggan.

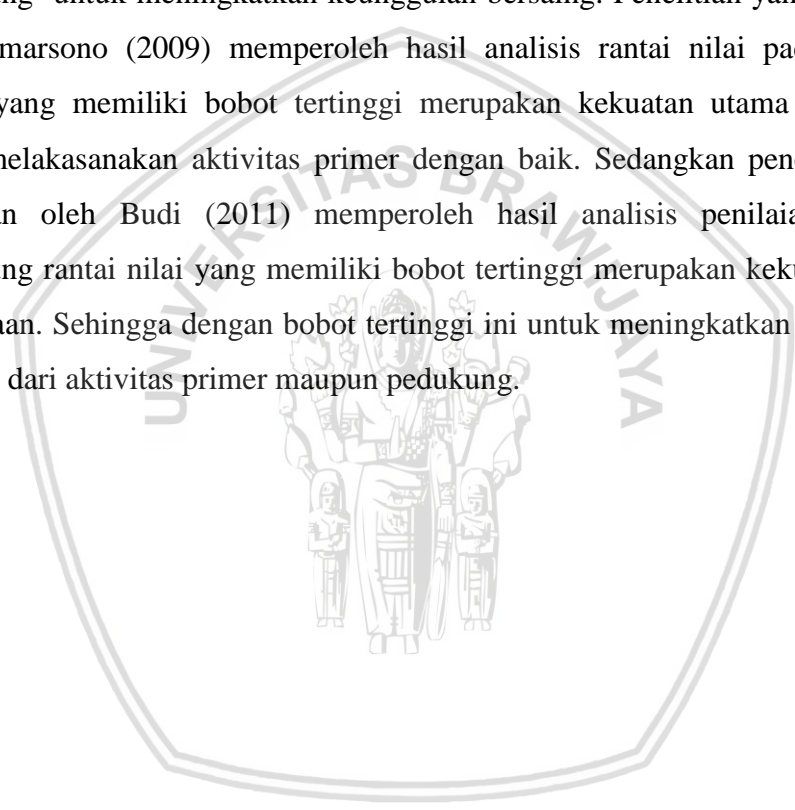
Sementara aktivitas pendukung terdiri dari *firm infrastructur, human resource management, technology development, produk dan purchase*. Dalam setiap aktivitas pendukung maupun aktivitas utama pada CV.Master Sentra Boga memiliki resources dan capabilities yang mendukung pada aktivitas-aktivitas yang ada dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

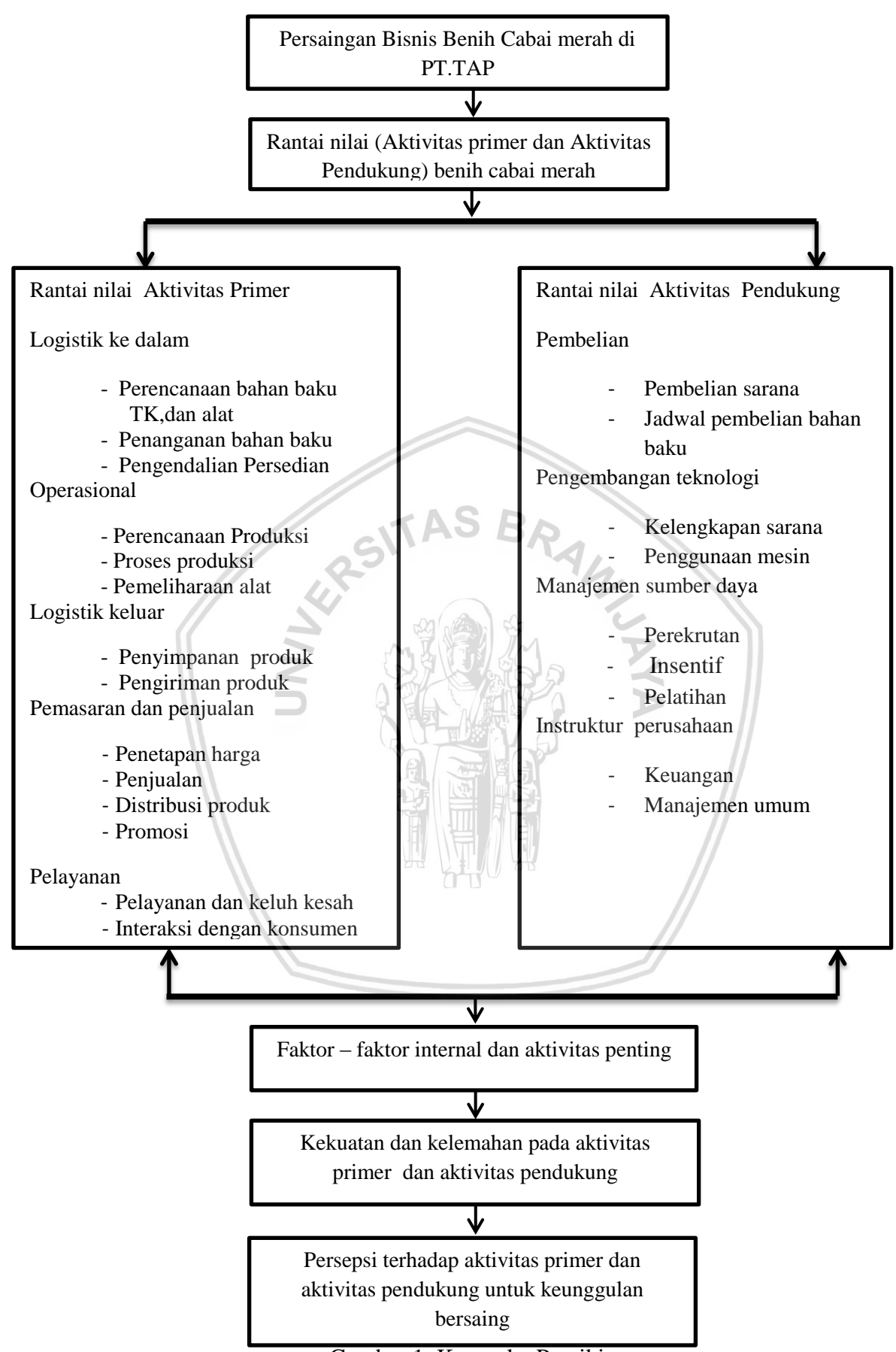
Berdasarkan aktivitas pendukung memiliki 4 sub aktivitas yaitu pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya, insfaktuktur. Setiap sub aktivitas memiliki variable masing-masing yang berasal dari kondisi perusahaan TAP didalam sub aktivitas logistik ke dalam terdapat 3 variabel yaitu perencanaan bahan baku, tenaga kerja, dan alat, penanganan bahan baku , pengendalian persediaan bahan baku. Sub aktivitas operasional memiliki 3 variabel yaitu perencanaan produksi, proses produksi, pemeliharaan peralatan. Sub aktivtitas logistik keluar memiliki 2 variabel yaitu pegudangan produk dan pengiriman produk. Sub aktivitas pemasaran dan penjualan memiliki 4 variabel yaitu penetapan harga, penjualan, distribusi produk, dan promosi. Sub aktivitas pelayanan memiliki 2 variabel yaitu layanan purna jual dan interaksi dengan konsumen. Kemudian dari kondisi perusahaan TAP di dalam sub aktivitas pembelian terdapat 2 variabel yaitu pembelian sarana dan jadwal pembelian bahan baku. Sub aktivitas pengembangan teknologi memiliki 2 variabel yaitu Kelengkapan sarana dan penggunaan mesin. Sub aktiftitas manajemen sumber daya memiliki 3 variabel yaitu perekrutan, insentif, dan pelatihan. Sub aktivitas instruktur perusahann memiliki 2 variabel yaitu keuangan ,manajemen umum. Adapun dengan variabel yang digunakan untuk menganalisis aktivitas primer dan aktivitas pendukung melalui metode tersebut yaitu mampu mencapai goal penelitian yaitu menentukan aktivitas primer dan pendukung untuk keunggulan bersaing.

Kemudian hasil dari pembobotan rantai nilai tersebut akan mengetahui bobot tertinggi dan bobot terendah dari aktivitas primer dan aktivitas pendukung tersebut. Sub aktivitas yang memiliki bobot terendah akan menentukan faktor-faktor internal dan aktivitas penting yang menentukan kekuatan dan kelemahan dari sub aktivitas tersebut. Kelemahan yang sudah diketahui akan dibandingkan dengan keunggulan internal menggunakan dari hasil wawancara untuk

mengetahui penyebab kelemahan dari aktifitas penting. Kelemahan ini nantinya untuk di sarankan perusahaan agar kedepannya dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil presepsi potensi hasil pembobotan aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang dijadikan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing agar lebih memahami bagaimana penelitian ini dilakukan, maka secara ringkas alur berpikir dalam penelitian ini dituangkan dalam gambar 2 berikut ini.

Berdasarkan pendapat dari penelitian terdahulu yang membahas mengenai rantai nilaidilakukan dengan menganalisis aktivitas primer dan aktivitas pendukung untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian yang dilakukan oleh Sumarsono (2009) memperoleh hasil analisis rantai nilai pada aktivitas primer yang memiliki bobot tertinggi merupakan kekuatan utama perusahaan dalam melaksanakan aktivitas primer dengan baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Budi (2011) memperoleh hasil analisis penilaian aktivitas pendukung rantai nilai yang memiliki bobot tertinggi merupakan kekuatan utama perusahaan. Sehingga dengan bobot tertinggi ini untuk meningkatkan keunggulan bersaing dari aktivitas primer maupun pendukung.





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

↓
= Alur Pemikiran

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini berguna untuk menjelaskan masing-masing karakteristik dari suatu objek yang akan dianalisis, sehingga hasil yang diperoleh dapat dioperasionalkan dalam penelitian. Variabel yang diamati yaitu mengenai lingkungan internal perusahaan serta aktivitas primer dan aktivitas pendukung pada PT.TAP. Variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu pada tabel.1 untuk memudahkan pengumpulan data. Definisi variabel –variabel yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Logistik ke dalam. Pengertian dari logistik kedalam adalah aktivitas perusahaan dari merencanakan bahan baku sampai melakukan penanganan bahan baku untuk persiapan proses produksi benih cabai merah.
- b. Operasi. Pengertian dari operasi ini adalah yang berkaitan dengan perubahan bentuk produk akhir atau proses produksi benih cabai merah.
- c. Logistik ke luar. Pengertian dari logistik ke luar adalah aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan benih cabai merah yang sudah melakukan proses produksi, penyimpanan benih cabai merah didalam gudang, dan pendistribusian benih cabai merah kepada konsumen.
- d. Pemasaran dan penjualan. Pengertian dari pemasaran dan penjualan adalah aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana oleh perusahaan kepada pembeli untuk membeli benih cabai merah dan mempengaruhi konsumen untuk membeli.
- e. Pelayanan. Pengertian dari pelayanan adalah aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan, pelayanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk.
- f. Infrastruktur perusahaan. Pengertian dari aktivitas yang terlibat terdiri dari manajemen umum, perencanaan, keuangan dan manajemen mutu.
- g. Pembelian merupakan aktivitas yang pembelian merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan
- h. Pengembangan teknologi merupakan setiap aktivitas nilai mengandung teknologi seperti pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses.

- i. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aktivitas yang terlibat terdiri atas perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan untuk semua jenis personel



Tabel 1. Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktivitas Primer Benih cabai merah

Konsep	Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran Variabel Skoring ANP
Rantai Nilai pada Aktivitas Primer	Logistik ke dalam	a) Perencanaan bahan baku, TK,dan alat b) Penanganan bahan baku c) Pengendalian persediaan bahan baku	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
	Operasional	a) Perencanaan produksi b) Proses produksi c) Pemeliharaan peralatan	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Lanjutan Tabel 1.

Konsep	Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran Variabel Skoring ANP
Rantai Nilai pada Aktivitas Primer	Logistik ke luar	a) Penyimpanan produk b) Pengiriman Produk	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Rantai Nilai pada Aktivitas Primer	Pemasaran dan Penjualan	a) Penetapan harga b) Penjualan c) Distribusi produk d) Promosi	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Rantai Nilai pada Aktivitas Primer	Pelayanan	a) Pelayanan dan keluhan b) Interaksi dengan konsumen	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Lanjutan Tabel 2. Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktivitas Pendukung Benih cabai merah

Konsep	Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran Variabel Skoring ANP
Rantai Nilai pada Aktivitas Pendukung	Pembelian	a) Pembelian sarana b) Jadwal Pembelian bahan baku	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Rantai Nilai pada Aktivitas Pendukung	Pengembangan teknologi	a) Kelengkapan sarana b) Penggunaan mesin	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Rantai Nilai pada Aktivitas Pendukung	Manajemen sumber daya	a) Perekrutan b) Insentif c) Pelatihan	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas

			lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Rantai Nilai pada Aktivitas Pendukung	Infrastruktur perusahaan	a) Keuangan b) Manajemen umum	9= Mutlak penting berpengaruh 7= Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingan 5= Cukup penting /berpengaruh 3= Agak lebih penting yang satu atas lainnya 1= Sama penting 2,4,6,8= Sama pentingnya diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell, 2016 pendekatan kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel karena penelitian ini digunakan untuk menguji teori. Teori yang digunakan adalah rantai nilai. Secara khusus, penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kondisi aktivitas internal PT.TAP pada benih cabai merah dalam meningkatkan keunggulan bersaing, sehingga menjadikan PT.TAP ini menjadi berkembang dan dapat bersaing dengan PT.TAP lainnya.

4.2 Penentuan Lokasi

Penentuan lokasi penelitian menggunakan metode *purposive* di PT.TAP yang terletak di Demak, Jawa Tengah. Pemilihan PT. TAP sebagai tempat penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa PT.TAP merupakan salah satu perusahaan agribisnis swasta yang menghasilkan jenis-jenis benih hortikultural semusim dan pangan yang sudah memiliki standar ISO 9001-2008 yang menghasilkan benih yang berkualitas. Selain itu, pertimbangan lain dalam pemilihan lokasi penelitian adalah ketersediaan data dan ketersediaan pihak perusahaan untuk dijadikan tempat penelitian.

1.3 Metode Penentuan Responden

Penentuan sampel ini menggunakan teknik secara sengaja (*purposive*) yang dilakukan oleh peneliti, diantaranya responden pada perusahaan sesuai dengan tujuan yaitu memperoleh data baik primer dan pendukung dari sumber yang terpercaya yang dapat memberikan informasi dengan jelas dan lengkap. Responden pada penelitian ini meliputi manager produksi, manager *marketing*, manager *quality control*. Pemilihan responden tersebut di karenakan bagian yang berpengaruh langsung terhadap PT TAP.Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah yang memiliki pengetahuan paling luas mulai dari penyediaan bahan baku hingga pemasaran. Pengumpulan data ini menggunakan asumsi bahwa informasi yang diberikan oleh sampel dapat mewakili PT.TAP secara keseluruhan

dimana dianggap telah memahami dengan baik seluruh kegiatan yang dilakukan di setiap unit usaha.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dengan menggunakan data primer dan data sekunder kegiatan wawancara dan dokumentasi. Berikut ini akan dijelaskan secara menyeluruh mengenai metode pengumpulan data tersebut.

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang dilakukan dengan menggunakan pertanyaan melalui kuisioner kepada pihak perusahaan yang dinilai menguasai permasalahan PT.TAP informasi yang dicari adalah mengenai aktivitas rantai nilai benih cabai merah dengan melihat kegiatan primer dan kegiatan pendukung untuk menjawab tujuan penelitian. Tujuan wawancara ini untuk memperoleh informasi mengenai beberapa hal umum perusahaan hingga permasalahan atau kendala pada aktivitas primer dan pendukung.

2. Dokumentasi

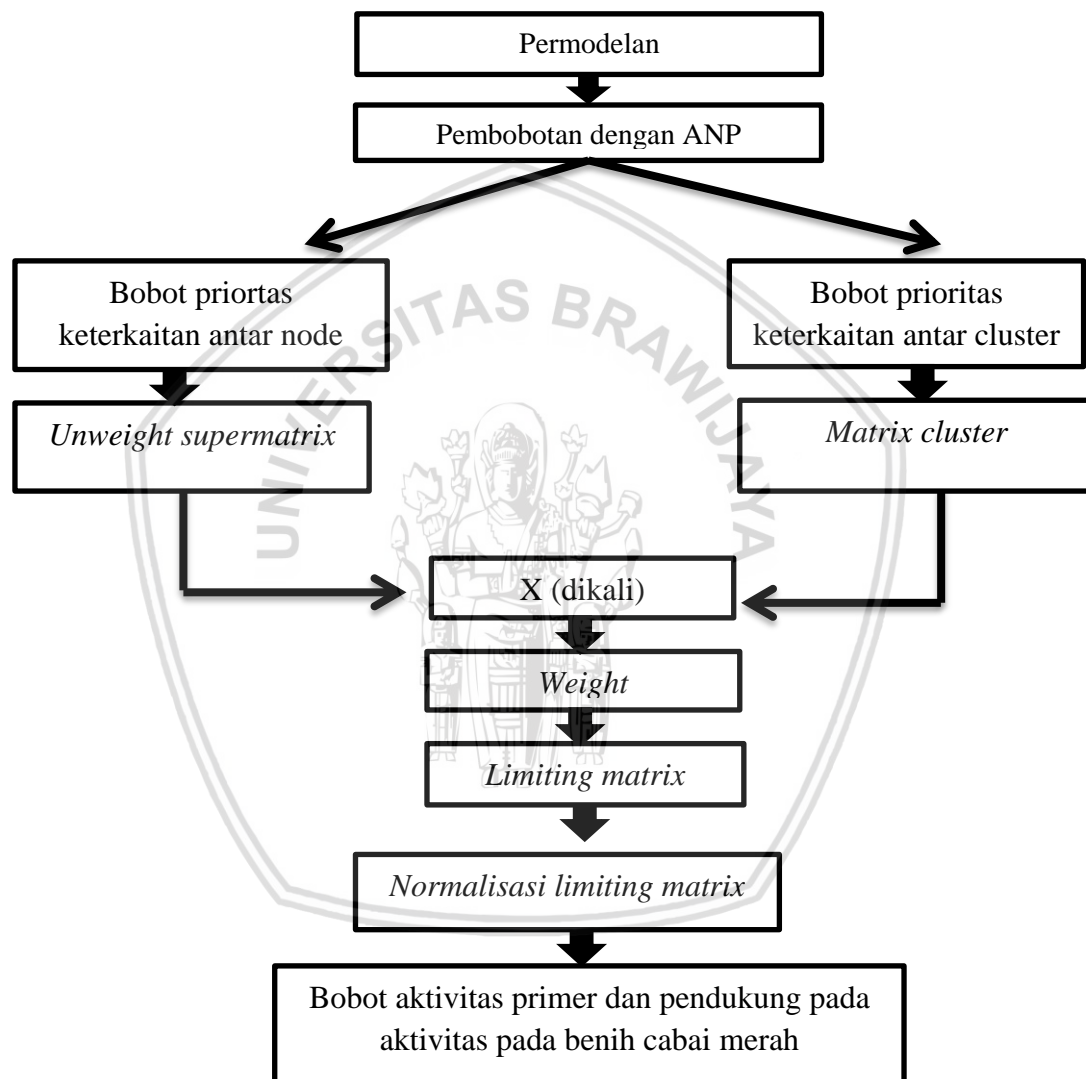
Metode pengumpulan dokumen – dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumentasi dapat menjadi salah satu data sekunder yang digunakan kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang telah diperoleh dilapangan dan untuk memperoleh data penunjang yang akan digunakan dalam penelitian berupa foto kegiatan, studi literatur, jurnal dari penelitian sebelumnya yang digunakan, Sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan akan semakin optimal

4.5 Metode Analisis Data

4.5.1 ANP (*analytical network process*)

ANP (*analytical network process*) adalah teori matematis yang mampu menganalisa pengaruh dengan pendekatan asumsi-asumsi untuk menyelesaikan bentuk permasalahan Syafei, Kusnadi dan Surarso (2016). Metode ANP adalah salah satu metode yang mampu merepresentasikan tingkat kepentingan berbagai pihak dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antar kriteria dan sub kriteria dan juga merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui besar bobot

keterkaitan perspektif dalam mendukung kinerja perusahaan (Riza, 2015). Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan yang meliputi: permodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi *limit* dari limit matriks. Pengolahan data menggunakan *software superdecision*. Tahapan analisis data secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Tahapan Perhitungan Bobot dengan ANP
Sumber : (Satty,1994)

Dapat dijelaskan tahapan pada gambar sebagai berikut :

1. Tahapan Pemodelan yang dilakukan dengan cara menentukan *cluster* dan *node* yang teridentifikasi dan menggambarkan model jaringan.

Tabel 1. *Cluster* dan Node Aktivitas Primer Pada Perusahaan TAP Benih Cabai merah

<i>cluster</i> (Aktivitas)	<i>Node</i> (Sub aktivitas)
Logistik ke dalam (LD) <i>Inbound logistic</i>	a) Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat (LD1) b) Penanganan bahan baku (LD2) c) Pengendalian bahan baku (LD3)
Operasional (O)	a) Perencanaan produksi (O1) b) Proses produksi (O2) c) Pemeliharaan alat (O3)
Logistik ke Luar (LL) <i>Outbound logistics</i>	a) Penyimpanan produk (LL1) b) Pengiriman produk (LL2)
Pemasaran dan Penjualan (PP)	a) Penetapan harga (PP1) b) Penjualan (PP2) c) Distribusi Produk (PP3) d) Promosi (PP4)
Pelayanan (P)	a) Pelayanan dan keluhan (P1) b) Interaksi dengan konsumen (P2)

Tabel 2. *Cluster* dan Node Aktivitas Pendukung Pada Perusahaan TAP Benih Cabai merah

<i>cluster</i> (Aktivitas)	<i>Node</i> (Sub aktivitas)
Pembelian(P)	a) Pembelian sarana (P1) b) Jadwal pembelian bahan baku (P2)
Pengembangan teknologi(PT)	a) Kelengkapan perlengkapan (PT1) b) Penggunaan mesin (PT2)
Manajemen sumber daya(MSD)	a) Perekrutan (MSD1) b) Intensif (MSD2) c) Pelatihan (MSD3)
Instruktur perusahaan (IP)	a) Keuangan (IP1) b) Manajemen umum (IP2)

2. Pembobotan yang dilakukan dengan cara perbandingan penilaian berpasangan yang dilakukan antar dua elemen dengan sembilan skala penilaian hingga semua elemen tercakup dengan penyebaran kuesioner. Kemudian penentuan bobot keterkaitan antar *node* dan *cluster*.

Tabel 3. Skala Perbandingan Penilaian Berpasangan

Skala Penilaian	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua aktivitas menyumbang sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan sedikit kesukaan atas satu aktivitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan kesukaan atas satu aktivitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan kesukaan yang kuat atas satu aktivitas lebih dari yang lain
9	Muthlak Penting	Bukti menyukai satu aktivitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

3. Cluster *matrix* dan *unweighted supermatrix* yang diperoleh dari hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster*. Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar node disusun pada *matrix* yang sesuai dengan sel (*unweighted supermatrix*).
4. *Weighted supermatrix* yang didapatkan dengan mengalikan nilai sel *cluster matrix* dengan nilai setiap sel *unweighted supermatrix*.
5. *Limiting matrix* yang diperoleh dengan mengalikan *weighted supermatrix* dengan dirinya sendiri. *Limiting matrix* didapatkan ketika nilai prioritas setiap baris sama.
6. Normalisasi *limiting matrix* yang dilakukan berdasarkan *cluster* sehingga total nilai prioritas masing-masing *cluster* berjumlah satu.

4.5.2 Rata-rata ukur

Rata-rata ukur adalah rata-rata yang diperoleh dengan menjumlahkan semua data dalam suatu kelompok sampel, kemudian diakar pangkatkan dengan banyaknya data sampel tersebut. Rata-rata ukur digunakan untuk mengetahui nilai terendah dan tertinggi aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang didapatkan dari 3 pakar ahli. Berikut ini rumus rata-rata ukur :

$$a_{ij} = (Z_1 Z_2 \dots Z_n)^{1/N}, \text{ dengan } ij = 1, 2, \dots$$

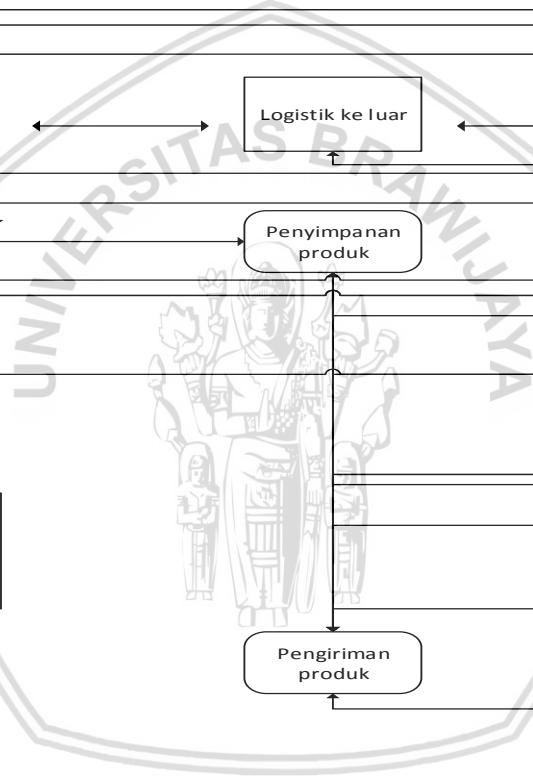
dimana,

a_{ij} = nilai rata-rata geometrik

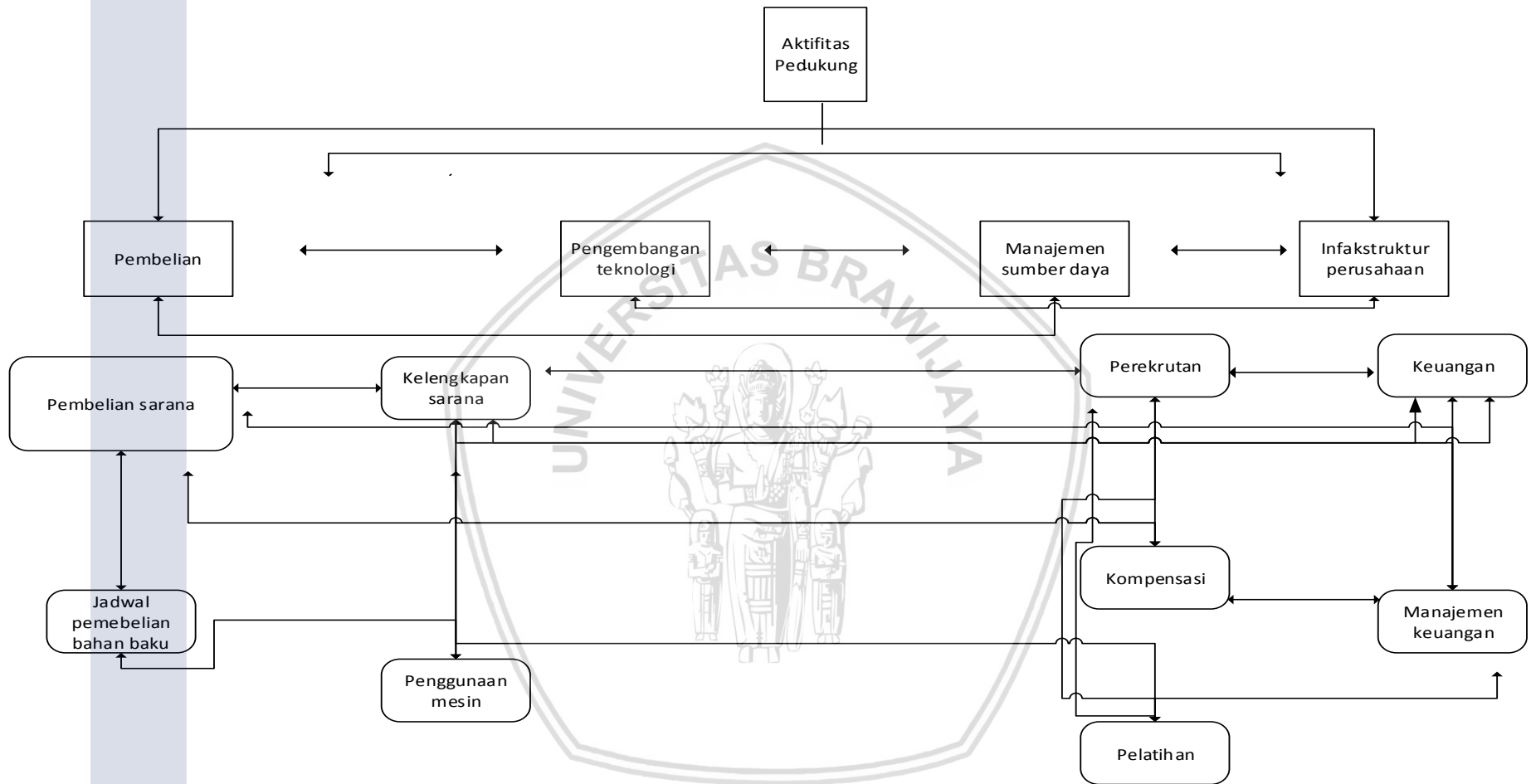
Z_n = bobot prioritas untuk responden ke N

N = Jumlah pengambil keputusan.





Gambar 2. Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Primer Benih Cabai Merah



Gambar 3. Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah



V . HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan PT.TAP merupakan salah satu perusahaan swasta dalam negeri yang bergerak dibidang pertanian yang khususnya perusahaan hulu yang memproduksi benih. Perusahaan ini yang berada di Jalan Raya Semarang Demak KM 10 sayung, Demak, Kabupaten Demak, Jawa Tengah yang telah berdiri sejak tahun 1983. Perusahaan PT.TAP berawal dari kelompok tani yang bernama Tunggal Jaya yang menjadi distributor kebutuhan pertanian khususnya pada kebutuhan input. Pada tahun 2001 perusahaan berganti nama menjadi PT.TAP yang bukan lagi sebagai distributor. Perusahaan TAP ini telah menghasilkan jenis-jenis benih hortikultura semusim yang dapat digunakan oleh petani untuk menambah pilihan akan benih-benih bermutu yang mudah ditanam dan mudah dipasarkan. Salah satu benih yang diproduksi oleh perusahaan TAP adalah cabai merah. Sudah banyak petani yang membudidayakan benih-benih hasil dari PT.TAP.

Benih cabai merah diproduksi sesuai dengan peramalan dan permintaan yang dilakukan oleh *divisi marketing*, setelah *divisi marketing* melakukan peramalan permintaan nantinya akan di koordinasikan dengan divisi produksi untuk segera memproduksi benih cabai merah. Maka jumlah produksi benih cabai merah setiap tahunnya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Data Produksi Benih Cabai Merah di PT.TAP,Demak

Periode	Produksi
2015	1644 kg
2016	1836 kg
2017	1392 kg

Sumber : Data PT.TAP Diolah (2018)

Permintaan benih cabai merah mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun karena pada tahun 2017 mengalami penurunan. Permintaan benih cabai merah di PT.TAP cenderung tidak merata karena permintaan distribusikan hanya di wilayah Jawa, Bali, dan Sumatra. Adapun permintaannya tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Perusahaan TAP Melakukan promosi keberbagai daerah yang bertujuan agar permintaannya dapat terus meningkat.

Perusahaan TAP Memiliki bukti dalam berkarya di bidang Agribisnis Nasional, PT.TAP telah mendapatkan Beberapa penghargaan yang merupakan perwujudan kepercayaan dari pemerintahan dan pihak swasta dari kemampuan, kualitas dan totalitas yang dilakukan oleh PT.TAP. Berikut penghargaan-penghargaan yang diterima:

1. Sertifikasi ISO 9001 : 2008 yang dikeluarkan LSSMBTPH Kementerian Pertanian tahun 2014.
2. Penghargaan MURI untuk budidaya waluh terberat tahun 2013.
3. Sertifikasi ISO 9001 : 2008 yang dikeluarkan LSSMBTPH Kementerian Pertanian tahun 2011.
4. Penghargaan Pemuliaan Tanaman Hortikultura yang diserahkan oleh Presiden RI tahun 2010.

Perusahaan TAP memiliki motto, visi dan misi dalam menjalankan usahanya. Moto perusahaan merupakan sebuah semboyan untuk menggambarkan motivasi perusahaan, sedangkan visi perusahaan merupakan gambaran masa depan perusahaan dan misi perusahaan merupakan wujud mengenai hal-hal yang akan dicapai dalam masa depan khususnya dalam memproduksi benih. Berikut merupakan motto, visi dan misi perusahaan TAP. Motto yang dimiliki oleh perusahaan tersebut yaitu bergerak dan berkarya untuk pertanian Indonesia. Adapun visi perusahaan menjadi perusahaan agrobisnis terdepan yang menghasilkan produk-produk bermutu, berkualitas, dan terpercaya. PT. TAP juga memiliki misi yaitu menjadi perusahaan agrobisnis terdepan pembawa nama Indonesia yang ikut menunjang pembangunan sektor pertanian di Indonesia.

5.1.1 Aktivitas Primer Benih Cabai Merah

Aktivitas primer adalah aktivitas atau kegiatan dasar dalam sebuah industri untuk memelihara dan membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, agar dapat bersaing menghadapi persaingan. Aktivitas primer mempunyai lima kategori yang diperlukan untuk bersaing di dalam industri . Tiap kategori tersebut dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda bergantung pada industri tertentu dan strategi tertentu (Porter, 1994). Perusahaan TAP ini meliputi 5 aktivitas *inbound logistics* (penyimpanan), *operations* (mengubah input menjadi

output), *outbound logistics* (distribusi ke konsumen), *marketing and sales* (pemasaran dan penjualan) dan *services* (pelayanan).

Perusahaan TAP ini memproduksi benih cabai merah sejak tahun 2004 hingga sampai saat ini. Perusahaan ini melakukan pembuatan bahan baku sampai menjadi benih cabai merah hingga dipasarkan melalui toko – toko pertanian dan langsung ke petani. Berikut Aktivitas primer benih cabai merah diantaranya yaitu:

1. Logistik ke dalam (*inbound logistics*)

Inbound logistics merupakan aktivitas yang diperlukan untuk perencanaan kebutuhan bahan baku, penanganan, pengendalian bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi.

a. Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, dan alat

Bahan baku yang dibuat untuk benih cabai merah dibuat sendiri oleh perusahaan dengan bermitra dengan petani. Pada tahap awal divisi produksi menyiapkan dengan mengumpulkan pollen serbuk sari yaitu dari tanaman tertua jantan yang terdapat pada kuncup bunga yang akan mekar. Kemudian menyerbukan pollen pada bunga betina dengan menggunakan alat suntikan yang telah dimodifikasi dan piring untuk menaruh wadah dari hasil penyerbukan yang selanjutnya memakai sedotan untuk memasukan hasil penyerbukan ketempat wadah suntikan yang sudah dimodifikasi dan nanti akan dilakukan oleh karyawan perempuan untuk melakukan kegiatan tersebut. Produksi benih cabai merah ini menggunakan tenaga kerja dari karyawan perusahaan .

Tenaga kerja atau karyawan adalah hal yang sangat penting dan harus di perhatikan oleh suatu perusahaan. Perusahaan sangat bergantung kepada karyawan yang menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Karyawan yang melakukan kegiatan penyerbukan dilakukan oleh masyarakat sekitar daerah tersebut. Jumlah karyawan khususnya pada produksi benih cabai adalah 10 karyawan secara keseluruhan yang terbagi pengawas lahan, pengolahan lahan, tenaga harian dan tenaga bulanan. Pada setiap divisi dipimpin oleh manajer yang masing – masing divisi mengerjakan tugasnya sesuai dengan fungsinya. Tenaga kerja yang ingin bekerja terlebih dahulu di *training* selama 3 bulan agar dapat menguasai pada bidangnya.

b. Penanganan bahan baku

Penanganan bahan baku di perusahaan TAP dengan mempersiapkan bahan baku yang baik yang bertujuan agar mutu benih dapat dipertahankan. Penanganan bahan baku dengan pembuatan penjadwalan bahan baku yang digunakan. Bahan baku yang digunakan untuk membuat benih cabai merah adalah 2 indukan yaitu betina dan jantan. Bahan baku ini hasil dari tanaman yang telah melakukan seleksi oleh perusahaan TAP. Kegiatan penanganan benih meliputi: pelepasan biji (sortasi buah), pengeringan, seleksi benih. Pelepasan biji ini dengan kegiatan pemisahan buah yang sudah masak kemudian dimasukkan kedalam wadah yang terpisah. Selanjutnya melakukan kegiatan pengeringan untuk mengurangi kadar air yang tinggi agar benih –benih tersebut dapat disimpan. Kemudian melakukan kegiatan seleksi benih dengan 3 cara :

a) Uji kemurnian

Pengujian yang dilakukan dengan memisahkan benih cabai merah dari benih yang rusak, berwarna coklat atau hitam, kosong, serta memisahkan dari benih tanaman lain dan kotoran benih atau benda –benda mati. Pengujian kemurnian dilakukan dengan menggunakan *soil divider* yang akan terbagi menjadi dua bagian untuk penampunan dan pengambilan contoh benih yang nantinya akan dihitung jumlah benih bersih dan kotoran lain pada benih cabai merah tersebut.

b) Uji seribu butir

Penentuan berat untuk 1000 butir benih yang dilakukan dengan neraca menghitung benih dengan jumlah 1000 dan kemudian ditimbang menggunakan alat timbangan digital kedap udara untuk menghindari kontaminasi bahan lain. Pengujian seribu butir dapat digunakan untuk menentukan kualitas benih. Benih yang memiliki bobot lebih besar maka benih yang dihasilkan dianggap baik, karena hal ini sangat berpengaruh pada pertumbuhan cabai merah.

c) Uji kadar air

Pengujian yang dilakukukan dengan mewakili pengukuran berat basah dan berat kering menggunakan alat *Moisture Meter kett*. Tahapan menggunakan uji kadar air ini yaitu dengan cara memasukan sampel benih cabai merah kedalam corong dari alat tersebut, kemudian melettakan corong keatasnsensor

pengukur. Tahap selanjutnya itu tekan tombol “ON” dan nilai kadar air benih akan muncul pada layar setelah beberapa kali angka pada layar berkedip atau berganti. Pengujian ini dilakukan dengan 2 kali pengulangan untuk memastikan nilai yang dihasilkan akurat. Perusahaan TAP ini memiliki standar kadar air pada benih cabai merah yaitu 7-8%. Adapun kadar air belum mencapai target maka sebelumnya dilakukan penyimpanan benih dikeringkan kembali. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui nilai kadar air yang terdapat pada benih cabai merah, dimana agar mengetahui pengaruh pada kualitas daya simpan benih.

c. Pengendalian persediaan bahan baku

Pengendalian persediaan bahan baku ini perusahaan TAP tentunya dalam membuat benih sangat menjaga kualitas akan benih yang akan diproduksi oleh pihak divisi produksi, divisi *quality control*. Divisi produksi nantinya akan melakukan pengendalian persediaan bahan baku pada saat panen dan pascapanen dan juga Divisi produksi harus selalu mengawasi persediaan bahan baku yang dibutuhkan supaya nantinya tidak terjadi kekosongan persediaan. Membuat bahan baku benih cabai merah diakui mengalami kesulitan dikarenakan dalam membuat benih indukan tidak langsung bisa digunakan untuk dijadikan bahan benih cabai merah. Selanjutnya divisi *quality control* setelah buah cabai merah panen dilakukan pengendalian persediaan bahan baku dengan melakukan tahapan seleksi benih. Seleksi benih ini agar dapat mengetahui apakah benih yang akan dipasarkan kekonsumen ataupun petani sudah memiliki kualitas yang baik.

2. Operasional (*Operations*)

Operations merupakan aktivitas yang diperlukan untuk merencanakan memproduksi dan proses produksi maupun pemeliharaan peralatan yang akan digunakan untuk melakukan produksi pada benih cabai merah.

a. Perencanaan Produksi

Perusahaan TAP merupakan salah satu unit usaha yang bergerak dibidang produksi benih. Langkah yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan benih cabai merah yaitu dengan membudidayakan sayuran dari cabai merah. Kegiatan budidaya sayuran diawali dengan perencanaan menanam sayuran cabai merah yang akan ditanam agar selama produksi tidak ada kendala. Langkah selanjutnya

untuk melakukan perencanaan produksi yaitu dengan dilakukannya komunikasi antara divisi produksi, divisi *marketing*, dan *quality control* yang berkaitan. Selanjutnya divisi produksi yaitu menentukan lokasi atau tempat yang akan ditanam karena saat ini perusahaan TAP untuk budidaya cabai merah terletak di daerah Boyolali, dan Klaten. Kemudian perencanaan produksi dilakukan oleh divisi produksi dan pengawas lahan. Perencanaan produksi yang dilakukan divisi produksi dengan melakukan polinasi, setelah itu pengawas lahan melakukan perkawinan silang. Perencanaan produksi yang dilakukan oleh pengawas lahan melihat jadwal panen benih cabai merah yang dilakukakan oleh mitra petani. Jadwal panen cabai merah setiap 2 bulan sekali. Adapun perencanaan produksi yang dilakukan oleh divisi *marketing* adalah melakukan survei pasar dan kebutuhan permintaan akan cabai merah yang dipanen. Selanjutnya divisi *quality control* menguji uji kemurnian, uji kadar air, uji seribu butir agar benih cabai merah yang akan di pasarkan tidak cacat dan berkualitas baik.

b. Proses Produksi

Perusahaan TAP memproduksi benih cabai merah yang prosesnya diawali dengan melakukan penyilangan oleh divisi produksi pada karyawan bagian penyilangan. Lalu hasil perkawinan silangnya dikirim ke mitra petani untuk ditanam. Selanjutnya benih cabai merah di panen akan segera di proses oleh divisi produksi. Ketika panen benih cabai merah akan langsung disalurkan ketempat proses pengolahan, setelah itu hasil dari panen cabai merah dicuci bersih terlebih dahulu. Langkah selanjutnya melakukan pelepasan biji (sortasi), pengeringan, dan yang terakhir oleh divisi *quality control* dengan menguji seleksi benih.

Proses pelepasan biji dilakukan oleh karyawan pengolahan dari divisi produksi yang rata- rata merupakan tenaga konvensional yang berasal dari daerah sekitar dengan cara menggunakan alat penggiling. Sebelumnya, buah cabai merah dipisahkan dari tangkaingnya agar saat melakukan penggilingan dapat memudahkan saat proses pelepasan biji. Tahap selanjutnya hasil penggilingan dimasukkan kedalam bak besar dan dicuci dengan menggunakan air bersih. Kemudian dibilas kira-kira sebanyak 4-5 kali untuk memisahkan anatara ampas dan daging cabai merah dengan biji cabai merah yang akan di proses berikutnya. Proses pengeringan setelah biji cabai dibersihkan kemudian dikeringkan

menggunakan alat mesin pengeringan dan dijemur dibawah sinar matahari secara langsung yang dilakukan selama 3-5 hari tergantung kondisi cuaca dari sinar matahari agar kadar air yang terkandung dalam biji cabai merah berkurang.

Divisi *quality control* melakukan proses seleksi benih yang dibagi menjadi 3 tahapan yaitu uji kemurnian, uji kadar air, uji seribu butir. Uji kemurnian ini bertujuan untuk memisahkan benih cabai merah dari benih cabai merah yang rusak, cacat, kosong, dan berwarna coklat atau hitam serta memisahkan dari kotoran benda-benda mati. Uji kemurnian ini dilakukan dengan menggunakan alat *soil divider* yang akan membagi menjadi dua bagian untuk diambil satu penampungan dan mengambil contoh benih yang akan dihitung dengan jumlah benih bersih dan kotoran lain yang ada pada benih cabai merah. Tahap selanjutnya uji kadar air di PT.TAP menggunakan alat moisture meter kett yang dilakukan dengan cara memasukkan sampel benih cabai merah kedalam corong dari alat tersebut. Setelah, itu diletakkan corong ke arah atas sensor pengukur dan tekan tombol “ON” dan nilai dari kadar air benih akan muncul pada layar setelah beberapa kali angka pada layar yang berkedip. Pengujian ini dilakukan 2 kali agar dapat memastikan nilai yang dihasilkan akurat dan perusahaan TAP memiliki standar kadar air benih cabai merah yaitu 7-8 % yang bertujuan untuk mengetahui nilai kadar air yang terdapat pada benih cabai merah yang berpengaruh pada kualitas dan daya simpan benih. Tahapan yang terakhir uji seribu butir bertujuan agar dapat mengetahui dalam 1000 butir benih berapa bobot yang dihasilkan. Pengujian dilakukan dengan menghitung benih dengan 1000 dan kemudian ditimbang dengan timbangan digital kedap udara agar menghindari kontaminasi bahan lain. Pengujian ini bertujuan untuk menentukan kualitas benih yang memiliki bobot lebih besar maka benih yang dihasilkan baik.

Proses pengemasan benih cabai merah ini apabila telah lolos kemudian di kemas menggunakan aluminium foil yang kemudian ditimbang terlebih dahulu yang nantinya benih cabai merah setiap *sachet* terdiri dari 10 gram. Kemudian kemasan ini dijadikan 1 *pack* yang berisi 12 *sachet* benih cabai merah. Selanjutnya benih disimpan kedalam tempat penyimpanan. Benih cabai merah ini di simpan kedalam *cool room* atau gudang yang bersuhu 16-20 °C dan

kelembapan 50 %. Tahap selanjutnya divisi pemasaran dan marketing menjual produk benih cabai merah yang nantinya akan di pasarkan ke konsumen.

c. Pemeliharaan peralatan

Perusahaan TAP menggunakan alat seperti suntikan yang sudah di modifikasi, tali, piring dan sedotan. Benih cabai merah ini dalam pembuatan masih konvensional. Pemeliharaan peralatan di perusahaan ini tidak terlalu diperhatikan karena alatnya masih sederhana. Tetapi perusahaan selalu menjaga kebersihan alat yang digunakan. Perusahaan TAP memiliki teknologi berupa untuk seleksi benih yaitu *soil divider*, alat *moisture meter* ini dilakukan perawatan biasanya dilakukan pengecekan setiap 5 bulan sekali.

3. Logistik ke luar (*Outbound logistics*)

Outbound logistics merupakan aktivitas yang diperlukan untuk menyimpan barang hasil produksi ke gudang penyimpanan perusahaan dan mendistribusikan produk kepada pelanggan.

a. Penyimpanan produk

Gudang di perusahaan TAP memiliki 3 bagian gudang yaitu gudang I, gudang II, dan gudang III. Gudang I ini digunakan untuk tempat penyimpanan berbagai jenis benih seperti benih cabai merah yang masih curahan. Adapun gudang II digunakan seperti halnya gudang I tempat penyimpanan benih cabai merah curahan atau belum di packaging. Gudang III digunakan untuk benih cabai merah yang sudah di packaging atau siap dikirim ke petani maupun toko-toko pertanian. Benih cabai merah disimpan didalam gudang ini bertahan selama 1 tahun karena benih cabai ini disimpan diruangan dengan suhu 16-20°C dan kelembapan 50 % dengan tujuan agar dapat mempertahankan visibilitas (daya tumbuh) benih.

b. Pengiriman produk

Pengiriman produk benih cabai merah yang dilakukan oleh PT.TAP menggunakan transportasi truk. PT.TAP memiliki truk berjumlah 6, yang nantinya truk tersebut akan melakukan pengiriman produk ke Bali, Jawa dan Sumatra ataupun yang langsung mengambil sendiri ke gudang yang dilakukan oleh retailer yang bekerja diperusahaan TAP. Sedangkan untuk pengiriman benih

cabai ke pulau bali maupun sumatra biasanya memerlukan waktu 2-5 hari dan untuk pengiriman di pulau jawa biasan 1-2 hari .

4. Pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*)

Marketing and sales merupakan aktivitas yang diperlukan untuk mendapatkan pelanggan baru maupun mengelola hubungan perusahaan dengan pelanggan yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan.

a. Penetapan harga

Perusahaan TAP dalam menetapkan harga tergantung dari biaya yang telah dikeluarkan pada saat memproduksi benih cabai merah. Pada biaya produksi ini perusahaan selalu tidak stabil dikarenakan bahan baku benih cabai yang terkadang gagal untuk dijadikan benih indukan maka biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan perencanaan biaya produksi. Tetapi hal ini tidak berpengaruh terhadap penetapan harga pada benih cabai merah. Karena perusahaan TAP selalu memproduksi benih cabai merah dengan lebih maupun sistem peramalan sehingga apabila mengalami kekuarangan maka akan ditutupi dengan benih cabai merah yang masih tersimpan didalam gudang. Benih cabai merah bisa mengalami kenaikan apabila harga benih naik dan permintaan benih cabai merah yang tinggi maupun perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan. Harga jual benih cabai merah seharga Rp 125.000 /pcs

b. Penjualan

Perusahaan TAP dalam melakukan riset pasar, menggunakan informasi yang didapatkan dari divisi *marketing*. Perusahaan TAP setiap bulan akan mengadakan rapat dengan para divisi *produksi dan dan manager, divisi marketing* untuk membahas mengenai keluhan-keluhan dari pelanggan, solusi yang dibutuhkan serta seperti apa kondisi dan tuntutan pasar saat ini. Penjualan yang dilakukan oleh perusahaan TAP yaitu proses jual beli antar produk oleh produsen dan konsumen. Konsumen yang dimaksud ini adalah petani dan retailer. Proses penjualan ini biasanya dilakukan langsung pre order dan jumlah permintaan yang sudah ditentukan. Sedangkan untuk proses penjualan dimulai dari Dealer - Retailer 1- Retailer 2. Retailer 1 merupakan toko pertanian yang menerima produk pada tahap pertama barang atau produk dari dealer yang bertugas untuk membeli produk,transportasi, penyimpanan produk benih cabai merah dari dealer dan

menjual ke pada konsumen. Retailer 2 ini merupakan toko pertanian yang menjual benih cabai merah yang distribusikan retailer 1 dan kebanyakan retailer 2 berada didaerah yang jauh dari pusat kota, hal ini dikarenakan supaya petani cabai yang ingin membeli produk benih cabai merah tidak perlu membeli dikios retailer 1. Retailer 2 bertugas untuk membeli produk, transportasi, penyimpanan dan penjualan. Pada benih cabai merah dilakukan dengan cara promosi saat mengikuti bazar maupun ditawarkan melalui media.

c. Distribusi produk

Penyaluran benih cabai merah sudah tersebar di seluruh indonesia. Benih cabai merah perusahaan TAP ini sudah banyak di pasarkan di Jawa, Bali dan Sumatra. Sebagai produsen di sektor pertanian, perusahaan TAP dalam pengembangan produknya memerlukan jalur distribusi untuk mempermudah konsumen dalam mendapatkan produk TAP .

Penyaluran di perusahaan TAP ini dibagi menjadi 2 saluran :

a) PT.TAP - Dealer – Retailer 1 – Petani

Saluran distribusi produk merupakan alur penyaluran awal benih yang distribusikan oleh dealer yang mendapatkan produk benih cabai merah dari perusahaan Penyedia input PT.TAP. Selanjutnya retailer 1 bertugas untuk menjual produk benih cabai merah dari dealer. Produk benih cabai merah ditribusikan pada wilayah Jawa, Bali, Sumatra yang nantinya akan disalurkan ke petani.

b) PT.TAP - Dealer – Retailer 1- Retailer 2- Petani

Perusahaan TAP menyalurkan 3 lembaga yaitu dealer , retailer 1 dan retailer 2. Retailer bertugas untuk menjual produk benih cabai merah dari dealer. Produk benih cabai merah yang dijual di retailer 1 dengan harga dengan 125.000 dengan 120/kg. Retailer 2 merupakan turunan dari retailer 1 dengan perbedaan terletak pada jumlah benih dan harga produk benih cabai yang dijual.

d. Promosi

Perusahaan TAP memiliki beberapa jenis kegiatan promosi yang dilakukan oleh divisi *marketing*. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan TAP ada beberapa tingkatan yaitu :

a) ODP (*One the Promo*) dan *Big promo*

ODP merupakan kegiatan promo yang sering digunakan hingga ratusan kali sedangkan big promo kegiatan yang dilakukan dengan melakukan pertemuan dengan 100 orang

b) FM (*Farming Market*)

Kegiatan yang dilakukan perusahaan TAP dengan mengumpulkan para petani – petani kurang lebih 25 orang. Kegiatan *Farming Market* ini biasanya dilakukan hampir 20 kali /tahun.

c) FFD (*Farm Field Day*)

Kegiatan promo yang dilakukan dengan bertemu langsung dengan petani serta memberikan contoh atau pun pengarahan kepada petani dengan membawa contoh tanaman dari hasil benih cabai tersebut.

Selain kegiatan promosi yang telah dilakukan perusahaan TAP juga melakukan promosi melalui website, brosur ataupun display yang nantinya akan dilakukan oleh perusahaan TAP agar konsumen tetap loyalitas pada produk perusahaan.

5. Pelayanan (*Service*)

Service adalah aktivitas yang diperlukan untuk menerima keluhan dan masukan dari pelanggan untuk menjaga kondisi serta kualitas dari produk yang telah dibeli oleh pelanggan.

a. Layanan purna jual

Perusahaan TAP menyediakan layanan kepada konsumen untuk pendampingan dalam usaha budidaya tanaman. Bila konsumen atau petani mengalami kesulitan, tenaga-tenaga agronomis perusahaan TAP akan datang membantu konsumen atau petani dalam pemecahan masalah yang berhubungan dengan budidaya tanaman yang berasal dari benih produksi TAP. Tenaga agronomis TAP akan membantu menganalisa permasalahan yang ada dan akan memberikan solusi untuk masalah budidaya konsumen atau petani. Itu semua merupakan bentuk pelayanan dan tanda terima kasih kepada para pengguna produk-produk TAP. Penanganan yang terkait dengan layanan di perusahaan TAP yaitu penanganan komplain terhadap benih cabai pada saat petani melakukan penanaman benih tersebut apakah ada kendala. Komplain ini bisa disampaikan langsung kepada petugas agronomi maupun lewat telepon.

b. Interaksi dengan konsumen

Perusahaan TAP selalu melakukan komunikasi yang baik karena dengan hal ini merupakan kunci dari perusahaan dalam melayani konsumen maupun mendengar setiap kritik dan saran dari konsumen. Perusahaan ini selalu terbuka kepada petani untuk mendengar komplain terhadap benih cabai merah. Perusahaan TAP ini melakukan pengukuran interaksi dengan konsumen dengan memberikan kuisioner terhadap petani, toko-toko pertanian, dan dealer yang dilakukannya tiap 3 bulan sekali agar dapat selalu di evaluasi. Divisi *marketing* ini yang bertugas sebagai evaluasi setiap adanya keluhan dari konsumen maupun yang mencari penyebab dari permasalahan tersebut.

5.1.2 Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah

Aktivitas Pendukung pada perusahaan TAP benih cabai Merah dalam meningkatkan keunggulan bersaing terdapat beberapa aktivitas antara lain Infrastruktur Perusahaan (*Firm infrastructure*), Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human resource management*), Pengembangan teknologi (*Techology development*) dan pembelian (*Purchase*). Berikut ini rincian aktivitas pendukung yang terdapat pada kegiatan diperusahaan TAP :

1. Infrastruktur Perusahaan (*Firm infrastructure*)

Firm infrastructure merupakan aktivitas yang diperlukan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Firm infrastructure akan dilihat dari keuangan dan manajemen umum. Perusahaan TAP menggunakan surat, rekap serta laporan-laporan bulanan yang diserahkan oleh manajer atau kepala setiap divisi sebagai alat kontrol kegiatan operasional perusahaan.

a. Keuangan

Infrastruktur yang terdapat di perusahaan TAP berupa keuangan dan manajemen umum. Keuangan dari usaha yang dijalankan oleh perusahaan TAP didapatkan keuntungan yang diperoleh setiap penjualan dalam berapa kali periode dari benih cabai merah. Keuangan perusahaan TAP dikendalikan dan dipantau oleh divisi marketing. Bagian keuangan di perusahaan TAP melaporkan keluar masuk biaya di tulis setiap satu bulan sekali. Perusahaan TAP juga memiliki pembukuan keuangan. Pembukuan keuangan yang ada hanya tercatat biaya yang dikeluarkan, pemasukan, dan produk yang terjual. Hal ini mengindikasikan bahwa

segala kegiatan yang membutuhkan biaya diawasi dan didukung langsung oleh pihak perusahaan.

b. Manajemen umum

Manajemen secara umum seperti fungsi *general manajement*. *General manajement* yang ada di perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Fungsi *general manajement* ini memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengeplai beberapa atau seluruh management fungsional.

Aktivitas manajemen mencakup bagian yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, sampai mengawasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Maka dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, adapun fungsi-fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu hal yang penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami suatu kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan arah dari pada tujuan, atau ada pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian di perusahaan TAP ini dengan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota atau divisi terkait pekerjaan. Penentuan pengorgnisasian ini merupakan salah satu manajemen yang perlu mendapat perhatian dari direktur. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi perusahaan, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan bertanggung jawan menjai lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan material yang diperlukan.

c) Pengawasan

Pengawasan organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen. Didalam memfungsikan manajemen diperlukan proses pengawasan, atau kegiatan pencapaian tujuan oraganisasi melalui pengawasan

dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Mengawasi produk mulai dari persiapan lahan hingga panen dan pasca panen yang dilakukan oleh divisi produksi. Sedangkan divisi *quality control* akan mengawasi produk saat mengalami seleksi benih apakah benih cabai merah ini sudah bisa di pasarkan atau belum.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human resource management*)

Human resource management merupakan aktivitas yang diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan seperti merekrut karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menentukan kebijakan intensif serta mengadakan aktivitas bersama yang dapat meningkatkan kekompakan serta kerjasama antar karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam penilaian internal perusahaan. dengan adanya sumber daya yang mumpuni tentu akan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Sumber daya manusia yang baik tentunya diawali dengan perekrutan yang baik pula. Setelah perusahaan mendapat sumber daya yang baik, perusahaan akan dituntut untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, produktif dan loyal yang nantinya di harapkan dapat memberikan keunggulan bagi sebuah perusahaan.

a. Perekrutan

Proses perekrutan karyawan dibedakan menjadi dua, yaitu karyawan yang bertugas dibagian divisi manajerial dan karyawan yang akan bertugas dibagian divisi penanganan produk. Rekrutmen karyawan manajerial seperti HRD dan staf departemen dilakukan dengan beberapa tahapan. Beberapa tahapan tersebut diantaranya mengumpulkan calon karyawan, proses seleksi administrasi, dan wawancara. Kegiatan mengumpulkan calon karyawan dilakukan perusahaan TAP Dilakukan dengan penyebaran brosur melalui media sosial. Cara tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan biaya yang dikeluarkan sedikit, penyebaran informasi cepat dan luas. Tahap berikutnya yaitu selektif administrasi oleh pihak perusahaan TAP. Proses seleksi administrasi dilakukan dengan menyeleksi berkas berupa *Curriculum vitae* (CV) yang dikirimkan calon karyawan ke email perusahaan.

Kelengkapan administrasi ini menjadi pintu untuk memasuki tahap wawancara. Kegiatan wawancara calon karyawan dilakukan langsung oleh manajer

msdm (manajemen sumber daya manusia). Pengumuman peserta yang lolos tahap wawancara atau *interview* dilakukan panggilan langsung (melalui telepon) kepada calon karyawan tersebut untuk diberi pengarahan dan latihan kerja. Proses perekrutan karyawan yang akan bertugas dibagian divisi manapun nantinya dilakukan dengan mencari kerabat para pekerja yang bersedia menempati kekosongan posisi tersebut.

b. Insentif

Pemberian insentif terhadap karyawan di perusahaan TAP dilakukan dengan memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa kegiatan berlibur bersama ataupun pemberian gaji (duit lemburan). Kegiatan tersebut menjadikan motivasi bagi para karyawan/pekerja dan menjadi sarana untuk menambah kedekatan emosional antara pekerja/karyawan dengan pihak manajerial. Dalam kebijakan insentif, perusahaan TAP memberikan reward setiap bulan kepada seluruh karyawan dalam perusahaan. Bagi tenaga penjualan apabila melakukan best seller maka bonus dihitung 4 bulan berdasarkan omset dan margin produk yang dijual, bagi tenaga pengiriman dihitung berdasarkan nominal pesanan perpelanggan, bagi divisi keuangan dihitung berdasarkan laporan keuangan dan bagi divisi produksi dihitung berdasarkan hasil produksi.

c. Pelatihan

Pelatihan atau training dibagi menjadi 2 bagian yaitu internal dan eksternal. Internal pada bagian tenaga *marketing* (penjualan) sedangkan eksternal pada bagian tenaga produksi. Sementara bagi karyawan selain tenaga marketing tidak diberikan pelatihan secara khusus. Pada bagian internal dan eksternal biasanya dilakukan pelatihan setiap tahun sekali. Untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan bagi karyawan perusahaan TAP, perusahaan ini menerapkan metode pelatihan dan pengembangan dengan model *On Job Training* yang biasa dilakukan perusahaan dengan pengawasan dari beberapa bagian divisi yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu rapat dan pertemuan rutin dilakukan dengan minimal rentan waktu satu bulan sekali untuk memberikan motivasi, informasi maupun strategi yang sebaiknya dijalankan. Pengenalan mengenai perusahaan serta tugas dan bertanggung jawab dari karyawan yang baru akan dijelaskan oleh manajer atau kepala divisi atau oleh direktur secara langsung. Pelatihan ini berlangsung

selama 3 bulan untuk mengenalkan kepada karyawan atau pekerja di perusahaan TAP.

3. Pengembangan Teknologi (*Technology development*)

Technology development atau pengembangan teknologi adalah aktivitas yang diperlukan untuk mengembangkan teknologi atau produk yang dimiliki oleh perusahaan. Penggunaan teknologi di perusahaan TAP meliputi kegiatan kelengkapan sarana dan penggunaan mesin.

a. Kelengkapan sarana

Sarana di perusahaan TAP dalam kegiatan pengemasan dan kegiatan produksi benih cabai merah. Pengemasan benih cabai menggunakan *packging* atau kemasan yang diciptakan oleh pihak divisi *marketing*. Penggunaan *packging* atau kemasan tersebut agar dapat memudahkan para pekerja dalam pengepakan dan memudahkan konsumen untuk membuka pesanan. *Packging* benih cabai merah ini ditakar seberat 10 gram dengan isi 12 pack. Kegiatan produksi benih cabai merah menggunakan alat-alat sederhana dari pengolahan lahan menggunakan cangkul dan saat melakukan penyilangan menggunakan alat sedotan yang sudah dimodifikasi, tali, sedotan. Peralatan produksi yang digunakan seperti penggilingan cabai, mesin pengering yang digunakan sebanyak 2 buah, fungsi mesin pengering ini digunakan untuk mengeringkan biji cabai merah agar menjadi kering sehingga nantinya akan menjadi benih cabai merah. Memiliki 1 mesin giling yang digunakan untuk menghaluskan cabai merah agar dapat memisahkan antara biji dan kulit cabai merah. Timbangan digunakan untuk menimbang benih cabai merah yang sudah jadi dan untuk menimbang benih cabai merah di setiap hasil produksi.

b. Penggunaan mesin

Perusahaan TAP menggunakan mesin saat akan memproduksi benih cabai merah. Adapun saat akan memproduksi benih cabai merah setelah panen kemudian dimulai dengan memasukkan bahan baku cabai merah kedalam mesin penggiling lamanya penggilingan tergantung dari hasil panen yang telah diberikan oleh petani. Tahapan selanjutnya menggunakan alat mesin pengering agar hasil dari benih tersebut kering lamanya waktu pengeringan 1- 1,5 jam agar kadar air berkurang dan dikeringkan walaupun nanti tetap akan dilakukan penjemuran secara

langsung dengan sinar matahari agar hasil benih cabai merah berkualitas. Kemudian mesin pengemasan setelah selesai dimasukkan ke gudang 1 atau gudang 2 kemudian baru dilakukan pengemasan dengan alat dilakukan karyawan.

4. Pembelian (*Purchase*)

(*Purchase*) adalah aktivitas yang diperlukan untuk melakukan pembelian sarana dan jadwal pembelian bahan baku maupun produk dari supplier sebelum bahan baku habis digunakan dalam proses produksi .

a. Pembelian sarana

Pembelian sarana yang terdapat di perusahaan TAP Berkaitan dengan peralatan produksi maupun peralatan kantor. Peralatan kelengkapan produksi melakukan pembelian apabila sarana tersebut sudah tidak layak atau mengalami kerusakan. Sehingga perlu adanya sarana baru untuk produksi benih cabai berupa pembelian mesin pengiling, mesin pengering, dan mesin pengemasan. Peralatan kantor untuk seperti nota, surat jalan, perlengkapan printer, stempel, bolpoin, spidol ataupun kertas dilakukan jika persediaan peralatan telah menipis atau habis.

b. Jadwal pembelian bahan baku

Perusahaan TAP ini bekerja sama dengan petani sebagai penyalur dari benih cabai merah yang nantinya hasil dari cabai merah akan dibeli oleh perusahaan. pembelian bahan baku ini biasanya dilakukan saat 5 kali selama 2 bulan setelah panen. Pembelian bahan baku ini akan langsung di datangi oleh divisi produksi dan divisi *marketing*. Hal ini bertujuan agar produk yang dihasilkan tetap dalam pengawasan sehingga kualitas tetap terjaga seperti yang diharapkan perusahaan.

Perusahaan ini sudah mempunyai mitra yang bekerja sama dengan perusahaan yang nantinya mampu menyediakan hasil panen seperti yang diminta oleh perusahaan baik dalam kualitas yang telah disepakati.

1.2 Analisis Rantai Nilai Pada PT.TAP

Rantai nilai menurut Porter adalah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Pengujian sistematis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang akan menghasilkan keunggulan bersaing perusahaan. Rantai nilai itu sendiri merupakan sekumpulan aktivitas yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai dalam satu industri sejak

bahan baku didatangkan dari pemasok sampai kegiatan distribusi yang mengantarkan produk perusahaan ke tangan konsumen akhir.

Berdasarkan analisis rantai nilai tersebut, perusahaan diharapkan berada di jalur rantai nilai yang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Menurut Solihin, 2012 berpendapat bahwa perusahaan yang berada pada jalur rantai nilai yang tepat dibandingkan perusahaan lain dalam industri yang sama. Implementasi proses rantai nilai yang diterapkan pada perusahaan TAP memerlukan penyesuaian pada potensi penciptaan nilai pada tiap- tiap aktivitas, penyesuaian tersebut diharapkan dapat menyelarskan antara konsep rantai nilai dengan kegiatan dari PT.TAP sebagaimana tabel dibawah ini .

Tabel 2. Rantai nilai pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung di PT.TAP,

Demak		
Rantai Nilai	Aktivitas	Sub-aktivitas
Primer	1. Logistik ke dalam	a) Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat b) Penanganan bahan baku c) Pengendalian bahan baku
	2. Operasi	a) Perencanaan produksi b) Proses produksi c) Pemeliharaan alat
	3. Logistik ke luar	a) Penyimpanan produk b) Pengiriman produk
	4. Penjualan dan promosi	a) Penetapan harga b) Penjualan c) Distribusi Produk d) Promosi
	5. Pelayanan	a) Pelayanan dan keluhan b) Interaksi dengan konsumen
Pendukung	1. Pembelian	a) Pembelian sarana b) Jadwal pembelian bahan baku
	2. Pengembangan teknologi	a) Kelengkapan perlengkapan b) Penggunaan mesin
	3. Manajemen sumber daya	a) Perekrutan b) Kompensasi c) Pelatihan
	4. Instruktur perusahaan	a) Keuangan b) Manajemen umum

Sumber: Data primer diolah (2018)

Penyesuaian ini, ditunjukkan untuk menyelaraskan konsep analisis rantai nilai Porter dengan perusahaan. didalam proses rantai nilai, terdapat 2 jenis aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung.

5.2.1 Identifikasi Permasalahan Perdevisi

Rantai nilai merupakan aspek lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari dua aktivitas yaitu aktivitas primer dan pendukung. Rantai nilai bertujuan untuk menunjukkan aktivitas perusahaan yang telah optimal dan belum optimal, sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan TAP terhadap benih cabai merah. Berikut ini identifikasi permasalahan perdevisi.

a) Divisi Produksi

Perusahaan TAP dalam memproduksi benih cabai merah pada aktivitas primer ada logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, penjualan dan promosi, dan pelayanan. Aktivitas primer yang bertanggung jawab pada sub aktivitas logistik kedalam dan operasi adalah divisi produksi. Permasalahan yang ada pada logistik kedalam mulai dari perencanaan kebutuhan baku, tenaga kerja, alat maupun penanganan bahan baku, pengendalian bahan baku. Sedangkan untuk bagian operasi dari perencanaan produksi, proses produksi dan pemeliharaan alat. Berdasarkan hasil wawancara manajer produksi permasalahan yang ada masih kurangnya penerapan SOP yang terkadang para pekerja yang tidak memperhatikan SOP yang telah diberikan oleh perusahaan TAP. Saat pembuatan bahan baku benih cabai merah diakui mengalami kesulitan dikarenakan dalam membuat benih indukan tidak langsung bisa digunakan untuk dijadikan bahan benih cabai merah sehingga banyak divisi produksi yang kurang memperhatikan kualitas saat proses ini.

b) Divisi *Marketing*

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer *marketing*. Perusahaan dalam hal aktivitas pendukung yaitu sub aktivitas pembelian sarana yang bertanggung jawab adalah divisi *marketing* yang memang ditugaskan harus lebih mementingkan dan bisa mengendalikan arus kas masuk maupun keluar perusahaan agar dapat merata melakukan pembelian sarana. Sedangkan sub aktivitas jadwal pembelian bahan baku yang dilakukan oleh divisi *marketing*

kepada mitra petani cabai merah. Divisi *marketing* ini untuk melakukan jadwal pembelian bahan baku masih belum teratur dijadwalkan dengan baik karena sering terjadinya kesalahan antara divisi tersebut. Kesalahan tersebut adanya komunikasi yang salah antara keduanya untuk mengatur jadwal pembelian bahan baku.

c) Divisi *Quality Control*

Aktivita primer dari subaktivitas yaitu operasi di perusahaan meliputi prosedur dalam pengawasan kondisi gudang dan kualitas benih cabai merah pada gudang maupaun yang akan dipasarkan ke konsumen. Masalah pada divisi *quality control* harus melakukan pengawasan kondisi gudang dan pengujian kualitas sebelum dipasarkan produknya dilakukan oleh divisi *quality of control*. Selain itu kegiatan operasi ini berkaitan dengan sistem pengendalian persediaan produk supaya produk selalu tersedia untuk memenuhi permintaan konsumen. Manajemen operasi di PT .TAP juga meliputi prosedur penjadwalan yang efektif dan efisien untuk penjadwalan pengiriman benih cabai merah.

5.2.2 Pembobotan Aktivitas Primer Benih Cabai Merah

Menurut porter rantai nilai merupakan salah cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Pengujian sistematis in diharapkan dapat memeberikan pemahaman yang lebih baik terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, dimana akan menghasilkan keunggulan bersaing perusahaan. Implematsi proses rantai nilai yang diterapkan pada perusahaan TAP memerlukan penyesuaian pada potensi penciptaan nilai pada tiap- tiap aktivitas, penyesuaian tersebut diharapkan dapat menyelaraskan anatar konsep rantai nilai dengan kegiatan inti dari perusahaan TAP sebagaimana tabel dibawah ini.

Metode *Analytic Network Process* (ANP) digunakan untuk mengetahui besar bobot keterkaitan prespektif dalam mendukung kinerja perusahaan (Riza, 2015). Pembobotan pada aktivitas primer produksi benih cabai merah dilakukan dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP). Data yang telah diperoleh kemudian dianalisa dengan tahapan antara lain: permodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi dari limit matriks. Pengolahan data menggunakan *softaware superdicion*. Pada *superdicion*

aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang disebut sebagai *cluster*, Sedangkan sub-aktivitas sebagai *node*.

Hasil dari pembobotan terhadap keseluruhan aktivitas pencipta nilai diperoleh berdasarkan pendapatan dari responden ahli yaitu manajer produksi, manajer *marketing*, dan manajer *quality control* dengan menggunakan metode ANP. Tahapan ini diawali dengan para ahli menilai secara langsung semua dari aktivitas primer dan aktivitas pendukung penilaian tersebut berdasarkan kuisisioner penilaian dari aktivitas primer. Terdapat beberapa tahapan seperti yang telah disebutkan diatas tahapan pembobotan yang pertama adalah bobot prioritas keterkaitan antar node, hasilnya adalah *unweight supermatriks* yang dapat dilihat pada lampiran 3. Kemudian bobot keterkaitan antar cluster, hasilnya matrix cluster. Selanjutnya ditentukan *weighted supermatrix* yaitu supermatriks yang telah dibobotkan dengan cara mengalikan *unweighted supermatriks* dengan matriks cluster. Hasil perkalian tersebut atau *weighted supermatriks* dapat dilihat pada lampiran 4. Kemudian menentukan *limiting matrix* dengan cara memangkatkan *supermatriks* dengan dirinya sendiri hingga nilai bobot dinyatakan stabil, hasil limiting matriks dapat dilihat pada lampiran 5. Tahapan akhir adalah dengan menormalisasi limiting matriks. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot akhir seluruh node pada clusternya masing-masing prioritas dan masing-masing aktivitas yang dapat dilihat pada lampiran 6 kemudian didapatkan bobot prioritas akhir sub aktivitas primer (Pungkasanti dan Handayani, 2017). Hasil perhitungan bobot prioritas aktivitas primer pada tabel 7 aktivitas utama rantai nilai pada aktivitas primer pada benih cabai merah, yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang diisi oleh 3 responden PT.TAP. Menurut satty (2001), jika pengambilan keputusan lebih dari satu orang, cara yang dapat digunakan adalah dengan mengambil rata-rata geometrik dari penilaian yang dilakukan oleh semua pengambilan keputusan. Berdasarkan pengambilan keputusan penelitian ini, pertimbangan diberikan oleh 3 orang pengambil keputusan. Jika terdapat N pengambilan keputusan, dengan menggunakan rata-rata geometrik diperoleh,

$$a_{ij} = (Z_1 Z_2 \dots Z_n)^{1/N}, \text{ dengan } ij = 1, 2, \dots, n$$

dimana ,

a_{ij} = nilai rata-rata geometrik

Z_n = bobot prioritas untuk responden ke N

N = Jumlah pengambil keputusan.



Tabel 3. Hasil Analisis Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Primer Benih Cabai Merah di PT.TAP, Demak

Aktifitas/Sub Aktifitas	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-rata	Bobot Keseluruhan
Logistik ke dalam					0,0245
Penanganan bahan baku	0,0002	0,0001	0,0008	0,00025	
Pengendalian persediaan bahan baku	0,0119	0,1349	0,0050	0,0200	
Perencanaan kebutuhan baku tenaga kerja, alat.	0,0043	0,0039	0,0045	0,0042	
Operasional					0,0832
Pemeliharaan peralatan	0,0114	0,0724	0,0102	0,0203	
Perencanaan produksi	0,0215	0,2197	0,0107	0,0369	
Proses produksi	0,0138	0,1429	0,0088	0,0258	
Logistik ke luar					0,0015
Penyimpanan produk	0,0079	0,0108	0,0096	0,0093	
Pengiriman produk	0,0132	0,0037	0,0037	0,0056	
Pemasaran dan penjualan					0,4601
Distribusi produk	0,0662	0,0464	0,0750	0,0613	
Penetapan harga	0,3073	0,1422	0,3575	0,2499	
Penjualan	0,0297	0,0570	0,1032	0,0559	
Promosi	0,0602	0,0761	0,1755	0,0929	
Pelayanan					0,1829
Interaksi dengan konsumen	0,0199	0,0127	0,0113	0,0141	
Layanan purna jual	0,4317	0,0498	0,2234	0,1687	

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan pada tabel 7 diatas aktivitas primer rantai nilai pada produksi benih cabai merah, diketahui bahwa penilaian aktivitas tertinggi hingga terendah berturut-turut adalah pemasaran dan penjualan (0,4601) dan pada pelayanan (01829), operasi (0,0832), logistik ke dalam (0,0245) pada logistik ke luar (0,0195).

Menurut Porter (1994) aktivitas primer ataupun pendukung yang memiliki bobot tertinggi merupakan aktivitas yang berpotensi menciptakan nilai bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Aktivitas pemasaran dan penjualan yang memiliki bobot tertinggi hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan dalam melakukan aktivitas primer dengan baik. Hal ini didukung dengan perusahaan yang menjalankan secara efektif pada aktivitas pemasaran dan penjualan benih cabai merah, seperti halnya yang dilakukan perusahaan ini sangat mengutamakan kegiatan promosi dan distribusi produk yang dilakukan oleh divisi *marketing*. Kegiatan promosi perusahaan ini dibagi menjadi beberapa jenis kegiatan promosi yaitu dengan odp (*one the promo*) dan *big promo*, fm (*farming market*) dan ffd (*farm field day*) kegiatan ini dilakukan dengan pertemuan petani secara langsung oleh pengarah atau pendampingan yang dilakukan oleh divisi produksi terhadap hasil benih cabai merah sehingga adanya pendampingan saat penanaman di lahan petani dapat menunjang keberhasilan perusahaan di aktifitas pemasaran dan penjualan. Karena pendampingan tersebut akan memberikan pengetahuan baru untuk petani. Sedangkan dengan adanya kegiatan odp dan fm agar konsumen tetap loyalitas terhadap produk. Pendistribusian dilakukan di Jawa, Bali, Sumata yang jangkauannya luas agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan penjualan. Berdasarkan konsep rantai nilai dapat diartikan bahwa difisiensi berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan apa yang akan diterima konsumen. Hal ini sejalan dengan penelitian (Arianty,2013) bahwa promosi kegiatan pemasaran yang penting bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan kontinuitas serta meningkatkan kualitas penjualan, untuk meningkatkan kegiatan pemasaran dalam hal memasarkan barang atau jasa dari suatu perusahaan, tak cukup hanya mengembangkan produk, menggunakan saluran distribusi dan saluran harga yang tetap, tapi juga didukung oleh kegiatan

promosi. Begitu juga dengan penelitian (Nathaniel *et al.*, 2016) aktivitas pemasaran dan penjualan dianggap sebagai keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Namun, hal tersebut dapat sebagai intensitas jika persaingan meningkat yang menyebabkan perusahaan memberikan perhatian lebih pada kegiatan pemasaran

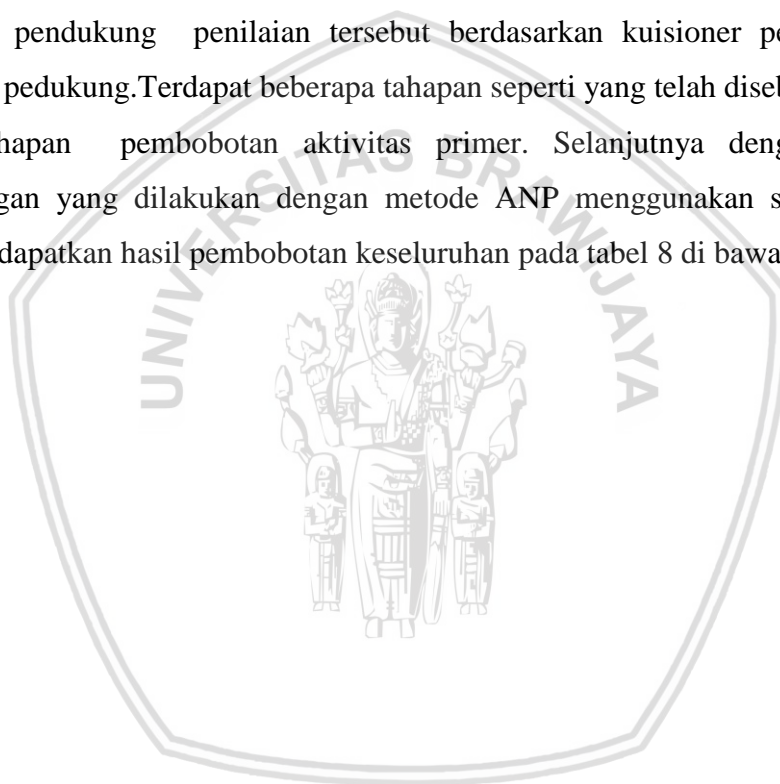
Selanjutnya aktivitas primer dari hasil perhitungan pembobotan didapatkan bobot terendah pada tabel pembobotan rantai nilai pada benih cabai merah, diketahui bahwa bobot terendah yaitu pada aktivitas logistik ke luar yang meliputi aktivitas penyimpanan produk dan pengiriman produk. Perusahaan TAP mempunyai tujuan utama yaitu menjamin bahwa dari produk benih tersebut yang sampai ke konsumen dalam kondisi yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hadiwidjojo, 2016) aktivitas logistik keluar merupakan suatu hal penting yang diperlukan untuk menyimpan barang hasil produksi ke gudang penyimpanan perusahaan dan mendistribusikan produk kepada pelanggan. Hal ini sesuai dengan kondisi perusahaan yang mempunyai 3 bagian gudang yang gudang I dan gudang II tersebut digunakan untuk menyimpan berbagai jenis benih yang masih curahan dengan menggunakan karung sehingga pada gudang I dan gudang II ini sering mengalami penumpukan yang menyebabkan kualitas dari benih tersebut menjadi rendah. Adapun untuk gudang III digunakan untuk benih yang sudah dilakukan packing tetapi pada bagian gudang ini memakai rak – rak yang membedakan jenis-jenis benih. Pada bagian gudang ini belum maksimal karena terkadang tidak menaruh benihnya pada tempat yang benar. Pengiriman produk yang menjadi penghambat adalah penjadwalan pengiriman produk dikarenakan adanya kesalahpahaman antara dealer dan retailer. Retailer kerap kali menunda pengiriman karena persediaan benih cabai merah di retailer masih ada dan belum laku terjual. Selain itu penundaan pengiriman juga diakibatkan karena benih cabai merah yang siap dipasarkan mengalami penurunan kualitas.

5.2.3 Pembobotan Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah

Pembobotan dan penilaian didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan pada saat wawancara kepada responden. Pengisian kuesioner yang dilakukan responden berdasarkan analisis data internal perusahaan TAP. Berdasarkan hasil pengisian responden yang didapatkan dapat di rincikan

perhitungan aktivitas pendukung yang terdapat pada Lampiran. Aktivitas primer pada perusahaan TAP terdapat aktivitas logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan serta pelayanan. Sedangkan aktivitas pendukung pada perusahaan TAP pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya, dan instruktur perusahaan.

Hasil dari pembobotan terhadap keseluruhan aktivitas pencipta nilai diperoleh berdasarkan pendapatan dari responden ahli yaitu manajer produksi, manajer *marketing*, dan manajer *quality control* dengan menggunakan metode ANP. Tahapan ini diawali dengan para ahli menilai secara langsung semua dari aktivitas pendukung penilaian tersebut berdasarkan kuisisioner penilaian dari aktivitas pendukung. Terdapat beberapa tahapan seperti yang telah disebutkan diatas pada tahapan pembobotan aktivitas primer. Selanjutnya dengan tahapan perhitungan yang dilakukan dengan metode ANP menggunakan superdecision maka di dapatkan hasil pembobotan keseluruhan pada tabel 8 di bawah .



Tabel 4. Hasil Analisis Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Pendukung Benih Cabai Merah di PT.TAP, Demak

Aktifitas/Sub Aktifitas	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-rata	Bobot Keseluruhan
Pembelian					0,0833
Pembelian sarana	0,0303	0,0599	0,0590	0,0474	
Jadwal pembelian bahan baku	0,0259	0,0501	0,0356	0,0358	
Pengembangan Teknologi					0,1713
Kelengkapan perlengkapan	0,1004	0,1051	0,1357	0,1127	
Penggunaan mesin	0,0543	0,0583	0,0636	0,0586	
Manajemen Sumber daya					0,4132
Perekrutan	0,4653	0,2964	0,0356	0,1699	
Insentif	0,0593	0,0585	0,0585	0,0611	
Pelatihan	0,1808	0,1711	0,1938	0,1816	
Instruktur Perusahaan					0,1348
Keuangan	0,0209	0,0337	0,0445	0,0315	
Manajemen Keuangan	0,0639	0,1584	0,1091	0,1033	

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan pada tabel 8 diatas aktivitas pendukung rantai nilai pada produksi benih cabai merah, diketahui bahwa penilaian aktivitas tertinggi hingga aktivitas terendah berturut-turut adalah manajemen sumber daya (0,4132) dan pada infrastruktur perusahaan (0,1348), pengembangan teknologi (0,1713) dan kemudian pembelian (0,0833). Aktivitas-aktivitas inilah yang merupakan keunggulan perusahaan yang juga merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan TAP.

Menurut Porter aktivitas pendukung yang memiliki skor tertinggi merupakan aktivitas yang berpotensi menciptakan nilai bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Sedangkan aktivitas dengan skor terendah merupakan aktivitas yang perlu diperhatikan karena masih belum optimal dalam menciptakan nilai keunggulan bersaing. Aktivitas yang telah unggul perlu dijaga kinerjanya karena pada aktivitas inilah perusahaan dapat unggul dibandingkan

Aktivitas yang memiliki bobot tertinggi adalah manajemen sumber daya manusia. Hal ini dijelaskan karena perusahaan TAP sangat mengutamakan manajemen sumber daya yang dimulai dari perekrutan karyawan karena tahapan ini menentukan kualitas karyawan yang akan kerja dimana perusahaan ini perekrutan karyawan dibedakan menjadi 2 bagian yaitu karyawan manajerial dan karyawan produksi, dimana perekrutan karyawan manajerial seperti HRD dan staf departemen sedangkan karyawan produksi mulai dari bagian perencanaan hingga pengemasan. Adapun beberapa tahapan perekrutan karyawan manajerial dan karyawan produksi sama melewati beberapa tahapan. Beberapa tahapan tersebut diantaranya mengumpulkan calon karyawan, proses seleksi administrasi, dan wawancara. Setelah itu jika perusahaan sedang mencari karyawan yang nantinya akan di iklankan melalui web atau media sosial dan divisi MSDM akan melihat CV (*curriculum vitae*) yang sudah dikirim oleh para pekerja kemudian dilakukan pemanggilan untuk ke tahap berikutnya. Adapun pemberian insentif terhadap karyawan di perusahaan TAP dengan memberikan penghargaan seperti halnya kegiatan berlibur bersama ataupun pemberian gaji (duit lemburan). Kegiatan tersebut menjadikan motivasi bagi para karyawan atau pekerja dan menjadi sarana untuk menambah kedekatan emosional antara pekerja/karyawan dengan pihak manajerial. Adanya Pelatihan atau training yang dibagi menjadi 2 bagian yaitu

internal dan eksternal. Pada bagian internal dan eksternal biasanya dilakukan pelatihan setiap tahun sekali. Untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan bagi karyawan perusahaan TAP, perusahaan ini menerapkan metode pelatihan dan pengembangan dengan model *On Job Training* yang biasa dilakukan perusahaan dengan pengawasan dari beberapa bagian divisi yang telah ditentukan sebelumnya. Pelatihan ini dilakukan agar karyawan semakin baik dalam pengembangan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Singgih, Gunani dan Dani, 2012) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses penarikan, pelatihan, penugasan, pengembangan, pemeliharaan terhadap tenaga kerja, sangat penting untuk mengembangkan inovasi yang pada akhirnya dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berdampak positif terhadap kinerja bisnis baik perusahaan. Adapun hal ini didukung oleh penelitian (Budi, 2011) memperoleh hasil analisis bahwa aktivitas manajemen sumber daya yang merupakan kekuatan utama perusahaan.

Sedangkan aktivitas pendukung dari hasil perhitungan pembobotan didapatkan bobot terendah pada tabel pembobotan rantai nilai pada aktivitas pendukung benih cabai merah, diketahui bahwa bobot terendah yaitu pada aktivitas pembelian yang meliputi subaktivitas pembelian sarana dan jadwal pembelian bahan baku di Perusahaan TAP. Hal ini dikarenakan pembelian sarana masih kurang karena perusahaan TAP ini memiliki beberapa tempat produksi yang terbagi di wilayah Jawa Tengah yaitu daerah Klaten, dan Boyolali. Sehingga dalam pembelian sarana yang digunakan untuk memproduksi benih cabai merah menggunakan sarana mesin oven, mesin pengering, mesin penggiling dan mesin pengemas dan hal ini masih kurang merata pada lokasi produksi untuk mesin oven yang karena hanya terdapat pada kantor utama dan di tempat produksi hanya dibeberapa wilayah yang ada. Sehingga perusahaan dalam hal pembelian sarana harus lebih mementingkan dan bisa mengendalikan arus kas masuk maupun keluar perusahaan agar dapat merata melakukan pembelian sarana. Sedangkan jadwal pembelian bahan baku yang dilakukan oleh divisi *marketing* dan divisi produksi kepada mitra petani cabai merah. Divisi *marketing* dan divisi produksi untuk melakukan jadwal pembelian bahan baku masih belum teratur dijadwalkan dengan baik karena sering terjadinya kesalahan antara kedua divisi tersebut.

Kesalahan tersebut adanya komunikasi yang salah antara keduanya untuk mengatur jadwal pembelian bahan baku.

Adapun perusahaan dalam hal pembelian sarana harus lebih mementingkan dan bisa mengendalikan arus kas masuk maupun keluar perusahaan agar dapat merata melakukan pembelian sarana. Hal ini sejalan dengan penelitian (Putri dan Dwiatmanto, 2014) Pentingnya pembelian ini menjadi fokus penting dan berpengaruh bagi setiap perusahaan, dan bila perusahaan sudah masuk ke dalam skala besar biasanya pembelian menjadi suatu proses yang sangat rumit dan harus dikendalikan dengan benar karena berkaitan dengan kas perusahaan. Sedangkan hal ini sejalan dengan penelitian (Djunaidi, Nandiroh dan Marzuki, 2013) bahwa penjadwalan pembelian yang tidak teratur akan menyebabkan membengkaknya biaya persediaan. Maka diperlukan adanya suatu perencanaan pembelian material agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap pengendalian persediaan. Perusahaan dapat menentukan kuantitas bahan baku yang akan dibeli sesuai jadwal produksi agar tidak terjadi penumpukan persediaan.

5.3 Rantai Nilai Dan Keunggulan Bersaing

Aktivitas-aktivitas yang telah unggul perlu dijaga kinerjanya karena aktivitas inilah perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan pesaing, sesuai apa yang dijelaskan Porter bahwa keunggulan bersaing juga bisa diciptakan melalui aktivitas yang memiliki bobot tertinggi dibandingkan pesaing. Aktivitas – aktivitas yang mempunyai nilai tinggi, mempunyai potensi untuk dikembangkan sehingga menjadi keunggulan bersaing perusahaan dibandingkan rata-rata industri.

Berdasarkan hasil diperoleh melalui analisis ANP pada aktivitas yang memiliki total bobot terendah adalah aktivitas primer logistik ke keluar dengan bobot 0,0150 dan aktivitas pendukung pembelian dengan bobot 0,0833 hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian khusus karena pada aktivitas inilah perusahaan kalah bersaing dengan pesaing perusahaan benih lainnya. Bukan berarti aktivitas yang memiliki bobot terendah tidak berarti bahwa aktivitas ini mempunyai sedikit pengaruh ke dalam perusahaan karena dalam proses rantai nilai adalah kesatuan yang saling berpengaruh dalam kinerja perusahaan.

Setelah diketahui dari hasil bobot penilaian aktivitas dan sub-aktivitas sehingga diketahui aktivitas mana yang memiliki bobot tertinggi dan bobot terendah yang nantinya bisa jadi pertimbangan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Perusahaan bisa unggul dalam persaingan yang sangat ketat dengan lingkungan yang selalu berubah, maka perusahaan perlu mengantisipasi, menanggapi, dan mengurangi atau hal-hal yang menyebabkan ketidak ekonomisan yang terjadi di perusahaan. Sebagian besar perusahaan akan berusaha untuk bisa bertahan, bahkan berkembang dalam bisnisnya sehingga menjadi andalan adalah keunggulan bersaing.

5.3.1 Faktor-faktor internal dan Aktivitas penting

Faktor- faktor internal diperoleh dengan melihat aktivitas pendukung yang mempengaruhi kinerja pada aktivitas pada aktivitas logistik ke luar. Faktor-faktor internal perusahaan sebagai kekuatan atau kelemahan dan sebagai landasan bagi strategi masa depan perusahaan (David, 2006). Faktor internal dalam penelitian ini mengacu pada konsep rantai nilai yang telah dilakukan untuk mengetahui aktifitas primer benih cabai merah. Adanya faktor-faktor internal diperoleh dari melihat langsung kondisi lapang di perusahaan serta wawancara, sedangkan aktifitas penting diperoleh berdasarkan wawancara dengan Divisi Produksi yang disesuaikan dengan aktivitas logistik keluar. Faktor-faktor internal yang diperoleh adalah, manajemen operasi, struktur organisasi, skill dan jumlah tenaga kerja, daya dukung saran prasarana, penggunaan teknologi informasi. Berikut ini tabel mengenai faktor internal di Perusahaan TAP sebagai berikut :

Table 5. Faktor Internal dan Aktifitas Penting Logistik Keluar di PT.TAP, Demak

Faktor –faktor internal	Aktivitas –aktivitas penting
1. Manajemen operasi	1. Penanganan dan kondisi penyimpanan
2. Skill dan jumlah tenaga kerja	2. Pemeriksaan kualitas produk
3. Daya dukung saran prasarana	3. Perputaran jumlah dan produk digudang
4. Penggunaan teknologi informasi	4. Layanan pengiriman produk

Sumber : Data primer diolah (2018)

5.3.2 Keunggulan dan Kelemahan pada Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung dalam Rantai Nilai Benih Cabai Merah

Setelah diperoleh nilai bobot dari aktivitas dan sub aktivitas oleh para informan. Hasil dari pembobotan bahwa aktivitas pemasaran dan penjualan memiliki bobot tinggi dan segi prioritas perbandingan antara aktivitas dengan sub aktivitas. Sedangkan untuk aktivitas Primer logistik keluar dan aktivitas pendukung pembelian sebaiknya memiliki bobot terendah dibandingkan yang lain. Pada hasil pembobotan metode ANP ini sebesar 0,4601 yaitu aktivitas primer. Bobot 0,4601 menggambarkan bahwa pada perusahaan TAP masih dalam rata-rata baik. Sedangkan bobot 0,0150 ini menunjukkan bahwa perusahaan TAP memiliki keunggulan bersaing akan tetapi masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aktivitas yang memiliki nilai yang yang besar, akan tetapi memiliki keunggulan dalam perencanaan produksi, proses produksi dan pemeliharaan alat yang digunakan saat proses produksi. Aktivitas lain seperti aktivitas pendukung yang memiliki bobot tertinggi sebesar 0,4132 yaitu aktivitas manajemen sumber daya manusia. Bobot terendah dalam aktivitas primer yaitu logistik ke luar yang memiliki bobot 0,0150 sedangkan aktivitas pendukung yang memiliki bobot terendah yaitu pembelian dengan bobot 0,0833. Aktivitas yang memiliki bobot tertinggi dalam perusahaan dapat menambahkan nilai dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan aktivitas yang memiliki bobot terendah perlu dilakukan peningkatan agar memperoleh nilai yang lebih dalam menciptakan keunggulan bersaing. Adapun setelah mengetahui hasil dari pembobotan dengan hasil wawancara didapatkan hasil keunggulan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. sebagai berikut :

Table 6. Keunggulan dan kelemahan pada Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung dalam rantai nilai benih cabai merah di PT.TAP

No	Aktivitas	Sub aktivitas	Keunggulan	Kelemahan
1.	Primer	Logistik ke dalam	Kegiatan mulai dari perencanaan bahan baku,TK, alat maupun pengendalian persediaan bahan baku, pengadaan bahan baku yang diawasi sesuai bagian divisi.	Belum terkoordinasinya dengan baik antara divisi produksi dan divisi mareketing.
		Operasi	Pembagian kerja dalam proses produksi sudah sesuai dengan kekuatan fisik masing-masing antara pekerjaan laki-laki dan perempuan.	Tidak menerapkan SOP dengan baik.
		Logistik ke Keluar	Produk sudah memiliki merek dagang berbadan hukum dan sudah memiliki tujuan pendistribusian produk hasil benih cabai merah.	Armada angkutan yang kurang.
		Pemasaran dan penjualan	Melakukan promosi seperti website,brosur maupun display.	Pendistribusian yang masih belum merata
		Pelayanan	Adanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan konsumen	Penanganan keluhan konsumen yang menunggu.
		Pengembangan Teknologi	Menghasilkan kualitas yang baik dengan pengecekan uji.	Masih menggunakan teknologi sederhana.
2.	Pendukung	Manajemen Sumber Daya Manusia	Sudah menerapkan <i>job description</i> kepada pekerjaan sesuai dengan kemampuan fisik mereka.	Kemampuan tenaga kerja yang masih kurang.
		Infrastuktur Perusahaan	Sudah lengkapnya persyaratan dalam memproduksi benih cabai merah.	Lokasi produksi yang berbeda – beda.
		Pembelian	Sarana dan prasarana yang didukung	Timbulnya pengeluaran yang berlebihan.

Sumber : Data primer diolah (2018)



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang di miliki perusahaan TAP, penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi aktivitas – aktivitas rantai nilai perusahaan. hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Dari hasil presepsi pada aktivitas primer rantai nilai benih cabai merah yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah aktivitas pemasaran dan penjualan dengan sub aktifitas distribusi produk, penetapan harga, dan penjualan, promosi. Hal itu dikarenakan aktivitas pemasran dan penjualan memiliki nilai tertinggi dari hasil pembobotan yaitu 0,4601.
2. Dari hasil presepsi pada aktivitas pendukung rantai nilai benih cabai merah yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah aktifitas manajemen sumber daya manusia dengan sub aktivitas perekrutan, kompensasi, dan pelatihan. Hal itu dikarenakan aktivitas memiliki nilai tertinggi dari hasil pembobotan yaitu 0,4132.

1.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan TAP secara langsung kondisi lapang perusahaan terdapat saran yang diberikan kepada perusahaan, ada beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan TAP harus memperhatikan aktivitas yang bernilai bobot terendah yang dilihat dari kelemahan perusahaan tersebut dan sesegera mungkin untuk melakukan pembenahan terhadap aktivitas yang bernilai rendah.
2. Kinerja perusahaan bahwa dalam penerapan *value chain* pada perusahaan yang satu dengan yang lain tidaklah sama. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi perencanaan awal yang disusun secara lebih detail, baik dari penggunaan bahan baku maupun dari tenaga kerja dan segala sesuatu yang berhubungan aktivitas perusahaan yang akan menentukan keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, A., Sudarsono dan Ilyas, S. (2005) “Perbenihan Sayuran di Indonesia: Kondisi Terkini dan Prospek Bisnis Benih Sayuran,” *Bul. Agron*, 47(33), hal. 38–47.
- Arianty, N. E. L. (2013) “Pengaruh Promosi Terhadap Keputusan Pelanggan,” *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 13(1), hal. 101–115.
- Bougie, R. dan Sekaran, U. (2011) *Research Methods for business*. Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.
- Budi, J. D. (2011) “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang,” *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*, 11, hal. 1–12.
- Creswell, J. W. (2016) *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Keti. Bandung: Pustaka Pelajar.
- David, R. F. (2006) *Strategic : Management : Concept and Cases*. 10 ed. Diedit oleh S. Rahoyo. Jakarta: Salemba Empat.
- Djunaidi, M., Nandiroh, S. dan Marzuki, I. (2013) “Pengaruh Perencanaan Pembelian Bahan Baku dengan All Unit Discount,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 1–9, hal. 86–94.
- Hadiwidjojo, C. C. (2016) “Analisis rantai nilai pada cv master sentra boga,” 4(1), hal. 51–59.
- Hernandez, V. dan Pedersen, T. (2017) “Global value chain configuration: A review and research agenda,” *BRQ Business Research Quarterly*. ACEDE, 20(2), hal. 137–150. doi: 10.1016/j.brq.2016.11.001.
- Kaplinsky, R. dan Morris, M. (2000) “A Handbook For Value Chain An Important Health Warning Or A Guide For Using This Handbook,” *Institute for Development Studies: Brighton, UK*, (September), hal. 4–7.
- Kaplinsky, R. dan Morris, M. (2002) “A Handbook For Value Chain Research,” 19, hal. 24–33.
- Kosasih dan Balkis, S. (2016) “Tataniaga Agribisnis Cabai Merah di Kecamatan Tenggarong Seberang,” XV, hal. 101–110.
- Kristiani, P. (2015) “Analisa Interdependensi Antara Value Chain Dan Business Model Pada Industri Pengolahan Makanan,” 3(2), hal. 6–11.
- Kurniaty, R. M., Fauzi, A. M. dan Chozin, M. A. (2012) “Daya Saing PT Benar Flora Utama Berdasarkan Aktivitas Rantai Nilai Florikultura,” 9(1), hal. 146–153.
- Masamha, B., Thebe, V. dan Uzokwe, V. N. E. (2018) “Mapping cassava food value chains in Tanzania smallholder farming sector : The implications of intra-household gender dynamics,” 58(December 2016), hal. 82–92.
- Minten, B., Dereje, M., Engida, E. dan Kuma, T. (2017) “Coffee value chains on the move : Evidence in Ethiopia,” (July).
- Nathaniel, J., Indriyani, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K. dan

- Siwalankerto, J. (2016) "Analisa Pengembangan Strategi pemasaran Demi Mencapai Keunggulan Kompetitif Pada Pt . Mandiri Makmur," 4(2), hal. 164–173.
- Naully, D. (2016) "Fluktuasi Dan Disparitas Harga Cabai Di Indonesia," *agrosains dan teknologi*, 1, hal. 1–14.
- Oelviani, R. (2013) "Penerapan Metode Analytic Hierarchy Process Untuk Merumuskan Strategi Penguatan Kinerja Sistem Agribisnis Cabai Merah ".Di Kabupaten Temanggung *The Implementation Of Analytic Hierarchy Process To Design Strategy To Strengthen The Performance Of Red Cayenne*," hal. 11–20.
- Porter, E. M. (1994) *Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Porter, M. (1994) *Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Porter, M. (1994) *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Prasetyo, E. (2016) "Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan," *Manajemen Bisnis Islam*, 12, hal. 1–8.
- Pungkasanti, P. T. dan Handayani, T. (2017) "Penerapan Analytic Network Process (Anp) Pada Sistem Pendukung Keputusan," 14(2), hal. 73–78.
- Putri, S. D. W. dan Dwiatmanto, M. A. (2014) "Evaluasi Sistem Pembelian Bahan Baku dan Pengeluaran Kas Dalam Mendukung Pengendalian Intern (Studi pada PT. Malang Indah Genteng Rajawali Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), hal. 1–10.
- Rieple, A. dan Singh, R. (2010) "A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers," *Ecological Economics*. Elsevier B.V., 69(11), hal. 2292–2302.
- Riza, B. S. (2015) "Pengukuran Kinerja Menggunakan Analytic Network Process (Studi Kasus di PT . Telemedia Network Cakrawala)," hal. 51–62.
- Rosales, R. M., Pomeroy, R., Calabio, I. J., Batong, M., Cedo, K., Escara, N., Facunla, V., Gulayan, A., Narvadez, M., Sarahadil, M. dan Sobrevega, M. A. (2017) "Value chain analysis and small-scale fisheries management," *Marine Policy*. Elsevier Ltd, 83(February), hal. 11–21.
- Satyagraha, H. (1994) "Keunggulan Bersaing dan Analisis Strategis," *Usahawan*, 4, hal. 83–95.
- Singgih, M. L., Gunani, S. dan Dani, A. S. (2012) "Pengukuran Kinerja Rantai nilai Menggunakan Konsep Human Resource Scorecard Di Pt Jb."
- Srimindarti, C. dan Indarti, kentriss M. (2008) "Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif," *Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif*, (April 2003), hal. 9.

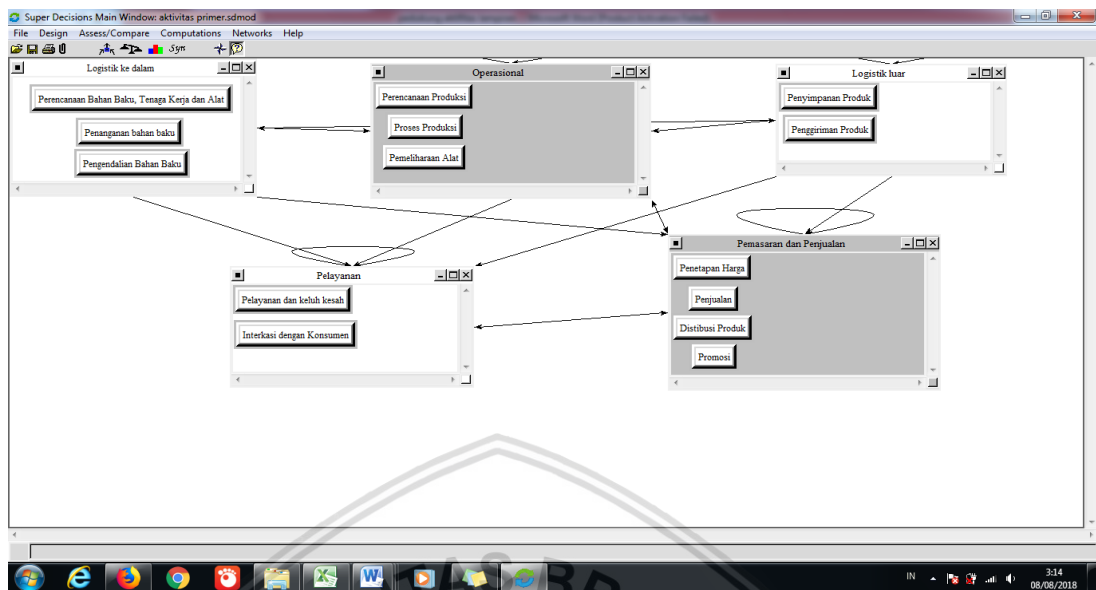
- Sumarsono, A. (2009) “*Analisis Rantai Nilai Pada Aktivitas Primer Produksi ‘Cireng Bandung Isi’ Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing.*”
- Syafei, W. A., Kusnadi, K. dan Surarso, B. (2016) “*Penentuan Priorita Perbaikan Jalan Berbasis Metode Analytic Network Process Sebagai Komponen Menuju Kota Cerdas,*” *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), hal. 105.
- Syihabudhin (2009) *Manajemen Stratejik. FE Universitas Negeri Malang.* Malang: universitas negeri malang FE.
- Tong, Y. (2017) “*Land Use Policy Vertical specialisation or linkage development for agro-commodity value chain upgrading ? The case of Malaysian palm oil,*” *Land Use Policy*. Elsevier, 68(August), hal. 585–596.



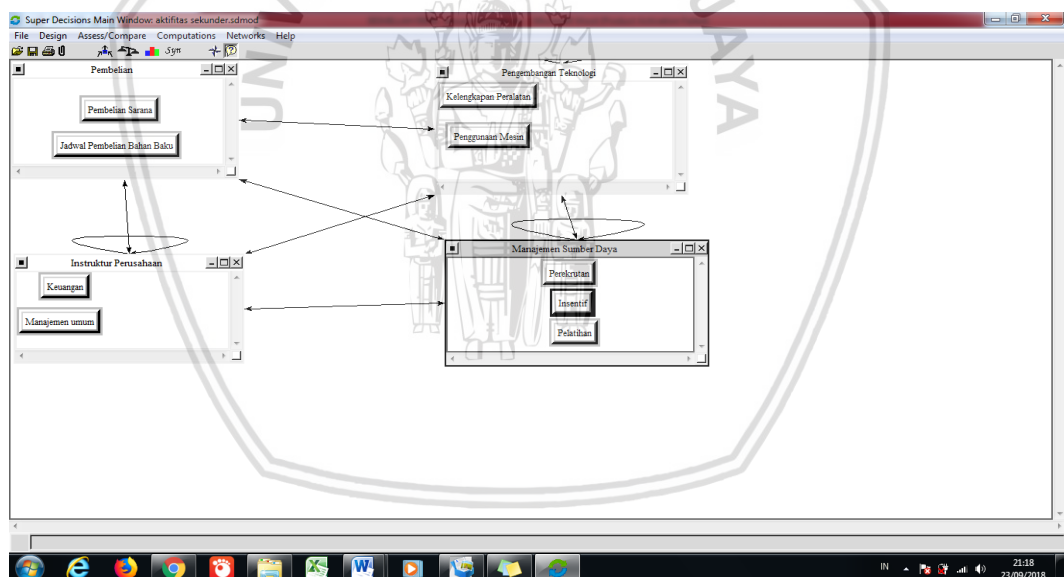
LAMPIRAN



Lampiran 1. Kerangka Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions



Lampiran 2. Kerangka Aktivitas Pendukung Menggunakan Super Decisions



Lampiran 3. Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	1.000000	0.666667	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	1.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.000000	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.000000	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333
	Perencanaan Produksi	0.000000	1.000000	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333
	Proses Produksi	0.000000	0.000000	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	1.000000	0.666667	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	1.000000	0.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
	Perencanaan Produksi	1.000000	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengiriman Produk	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000
	Pemeliharaan Alat	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
Operasional	Perencanaan Produksi	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.250000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.250000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369
	Penetapan Harga	0.250000	0.000000	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan	Promo si
Operasi onal	Perencanaan Produksi	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000
	Proses Produksi	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000
	Penetapan Harga	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921	0.251921	0.000000
	Penjualan	0.128956	0.128956	0.250000	0.000000	0.000000	0.128956	0.128956	0.000000
	Promo si	0.293754	0.293754	0.000000	0.000000	0.000000	0.293754	0.293754	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan	Distibusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
	Perencanaan Produksi	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
	Proses Produksi	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distibusi Produk	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369	0.325369
	Penetapan Harga	0.000000	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921	0.251921
	Penjuala n	0.000000	0.128956	0.128956	0.250000	0.000000	0.000000	0.128956	0.128956

Lampiran 4.Perhitungan Weighted Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000000	0.044025	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	0.250000	0.088050	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.200000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.000000	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.000000	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.000000	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.750000	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667
	Proses Produksi	0.000000	0.000000	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	0.250000	0.088050	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.200000	0.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.750000	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam	Logistik luar			Operasional			Pelayanan	
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	
	Penyimpanan Produk	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
	Perencanaan Produksi	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
	Proses Produksi	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.083333	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.083333	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685
	Penetapan Harga	0.083333	0.000000	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan	Promo si
Operasi onal	Perencanaan Produksi	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667	0.000000
	Proses Produksi	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685	0.162685	0.000000
	Penetapan Harga	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961	0.125961	0.000000
	Penjuala n	0.025791	0.025791	0.125000	0.000000	0.000000	0.064478	0.064478	0.000000
	Promo si	0.058751	0.058751	0.000000	0.000000	0.000000	0.146877	0.146877	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjuala n
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
	Perencanaan Produksi	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
	Proses Produksi	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685	0.162685
	Penetapan Harga	0.000000	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961	0.125961
	Penjuala n	0.000000	0.025791	0.025791	0.125000	0.000000	0.000000	0.064478	0.064478
	Promo si	0.000000	0.058751	0.058751	0.000000	0.000000	0.000000	0.146877	0.146877

Lampiran 5.Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.000000	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam	Logistik luar		Operasional			Pelayanan	
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional				Pelayanan	Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distibusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.000000	0.007976
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759
Pemasaran dan Penjualan	Distibusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distibusi Produk	Penetapan Harga	Penjuala n	Promo si
Operasi onal	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538	0.021538	0.000000
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854	0.013854	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957	0.019957	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759	0.431759	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distibusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291	0.066291	0.000000
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378	0.307378	0.000000
	Penjuala n	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.000000	0.029733	0.029733	0.000000
	Promo si	0.060279	0.060279	0.060279	0.060279	0.000000	0.060279	0.060279	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distibusi Produk	Penetapan Harga	Penjuala n
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854	0.013854
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759	0.431759
Pemasaran dan Penjualan	Distibusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291	0.066291
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378	0.307378
	Penjuala n	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.000000	0.029733	0.029733

Lampiran 6..Perhitungan Penilaian Setiap responden Aktivitas primer

Aktifitas/Sub Aktifitas	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Logistik ke dalam			
Penanganan bahan baku	0,0127	0,0667	0,0394
Pengendalian persediaan bahan baku	0,0111	0,0350	0,0150
Perencanaan kebutuhan baku tenaga kerja, alat.	0,0591	0,0781	0,0668
Operasional			
Pemeliharaan peralatan	0,3166	0,2175	0,2526
Perencanaan produksi	0,0985	0,28383	0,0970
Proses produksi	0,0552	0,0664	0,1259
Logistik ke luar			
Penyimpanan produk	0,0114	0,0170	0,0121
Pengiriman produk	0,0055	0,0101	0,0043
Pemasaran dan penjualan			
Distribusi produk	0,0139	0,0074	0,0055
Penetapan harga	0,0105	0,0105	0,021
Penjualan	0,1006	0,0581	0,0707
Promosi	0,0481	0,0391	0,0807
Pelayanan			
Interaksi dengan konsumen	0,1943	0,0746	0,1944
Layanan purna jual	0,0526	0,0109	0,0227

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Priorities

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Penanganan bahan baku	0.01329	0.000220
No Icon	Pengendalian Bahan Baku	0.72329	0.011974
No Icon	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.26342	0.004361
No Icon	Pengiriman Produk	0.62434	0.013256
No Icon	Penyimpanan Produk	0.37566	0.007976
No Icon	Pemeliharaan Alat	0.24404	0.011425
No Icon	Perencanaan Produksi	0.46005	0.021538
No Icon	Proses Produksi	0.29592	0.013854
No Icon	Interaksi dengan Konsumen	0.04418	0.019957
No Icon	Pelayanan dan keluhan kesah	0.95582	0.431759
No Icon	Distribusi Produk	0.14297	0.066291
No Icon	Penetapan Harga	0.66291	0.307378
No Icon	Penjualan	0.06412	0.029733
No Icon	Promosi	0.13000	0.060279

Lampiran 7. Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktifitas pendukung Menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan		Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.250000	0.000000	0.250000	0.250000	0.250000	0.250000	0.500000	0.250000
	Manajemen umum	0.750000	1.000000	0.750000	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.750000
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.087946	0.087946	0.087946	0.087946	0.081325	0.087946	0.062265	0.087946
	Pelatihan	0.242637	0.242637	0.242637	0.242637	0.279281	0.242637	0.129517	0.242637
	Perekrutan	0.669417	0.669417	0.669417	0.669417	0.639394	0.669417	0.808218	0.669417
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.250000	0.250000	0.250000	0.500000	0.500000	0.500000	0.750000	0.500000
	Pembelian Sarana	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.500000	0.500000	0.250000	0.500000
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.800000	0.500000	0.875000	0.500000

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	1.000000	0.750000	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.750000	0.750000
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.087946	0.087946	0.087946	0.081325	0.087946	0.062265	0.087946	0.087946
	Pelatihan	0.242637	0.242637	0.242637	0.279281	0.242637	0.129517	0.242637	0.242637
	Perekrutan	0.669417	0.669417	0.669417	0.639394	0.669417	0.808218	0.669417	0.669417
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.250000	0.250000	0.500000	0.500000	0.500000	0.750000	0.500000	0.500000
	Pembelian Sarana	0.750000	0.750000	0.500000	0.500000	0.500000	0.250000	0.500000	0.500000
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.500000	0.500000	0.500000	0.800000	0.500000	0.875000	0.500000	0.500000
	Penggunaan Mesin	0.500000	0.500000	0.500000	0.200000	0.500000	0.125000	0.500000	0.500000

Lampiran 8. Perhitungan Weighted Matrix Aktifitas Pendukung Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan		Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.012270	0.000000	0.021412	0.021412	0.021412	0.021412	0.042825	0.024308
	Manajemen umum	0.036811	0.049081	0.064237	0.064237	0.064237	0.064237	0.042825	0.072925
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.062399	0.062399	0.062399	0.062399	0.057701	0.062399	0.044178	0.060080
	Pelatihan	0.172153	0.172153	0.172154	0.172153	0.198153	0.172154	0.091894	0.165756
	Perekrutan	0.474959	0.474959	0.474959	0.474959	0.453657	0.474959	0.573439	0.457307
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.021412	0.021412	0.012270	0.024540	0.024540	0.024540	0.036811	0.038004
	Pembelian Sarana	0.064237	0.064237	0.036811	0.024540	0.024540	0.024540	0.012270	0.038004
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.077879	0.077879	0.077879	0.077879	0.124607	0.077879	0.136289	0.071808

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	0.049081	0.064237	0.064237	0.064237	0.064237	0.042825	0.072925	0.072925
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.062399	0.062399	0.062399	0.057701	0.062399	0.044178	0.060080	0.060080
	Pelatihan	0.172153	0.172154	0.172153	0.198153	0.172154	0.091894	0.165756	0.165756
	Perekrutan	0.474959	0.474959	0.474959	0.453657	0.474959	0.573439	0.457307	0.457307
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.021412	0.012270	0.024540	0.024540	0.024540	0.036811	0.038004	0.038004
	Pembelian Sarana	0.064237	0.036811	0.024540	0.024540	0.024540	0.012270	0.038004	0.038004
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.077879	0.077879	0.077879	0.124607	0.077879	0.136289	0.071808	0.071808
	Penggunaan Mesin	0.077879	0.077879	0.077879	0.031152	0.077879	0.019470	0.071808	0.071808

Lampiran 9.Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958
	Manajemen umum	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303
	Pelatihan	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834
	Perekrutan	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993
	Pembelian Sarana	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303
	Pelatihan	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834
	Perekrutan	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993
	Pembelian Sarana	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459
	Penggunaan Mesin	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431

Lampiran 10. Perhitungan Penilaian Setiap responden Aktivitas Pedukung

Aktifitas/Sub Aktivitas

	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Pembelian			
Pembelian sarana	0,0303	0,0599	0,0590
Jadwal pembelian bahan baku	0,0259	0,0501	0,0356
Pengembangan Teknologi			
Kelengkapan perlengkapan	0,1004	0,1051	0,1357
Penggunaan mesin	0,0543	0,0583	0,0636
Manajemen Sumber daya			
Perekrutan	0,4653	0,2964	0,0356
Insentif	0,0593	0,0585	0,0585
Pelatihan	0,1808	0,1711	0,1938
Instruktur Perusahaan			
Kuangan	0,0209	0,0337	0,0445
Manajemen Keuangan	0,0639	0,1584	0,1091

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Priorities

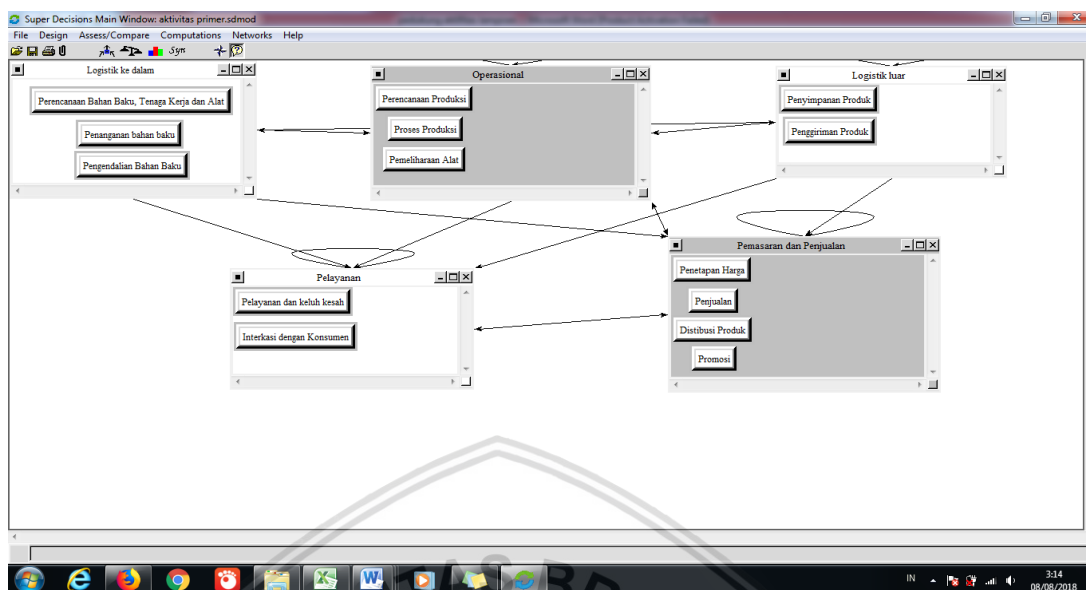
Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Kuangan	0.24847	0.020958
No Icon	Manajemen umum	0.75153	0.063390
No Icon	Insentif	0.08406	0.059303
No Icon	Pelatihan	0.25634	0.180834
No Icon	Perekrutan	0.65960	0.465316
No Icon	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.46161	0.025993
No Icon	Pembelian Sarana	0.53839	0.030316
No Icon	Kelengkapan Peralatan	0.65280	0.100459
No Icon	Penggunaan Mesin	0.34720	0.053431

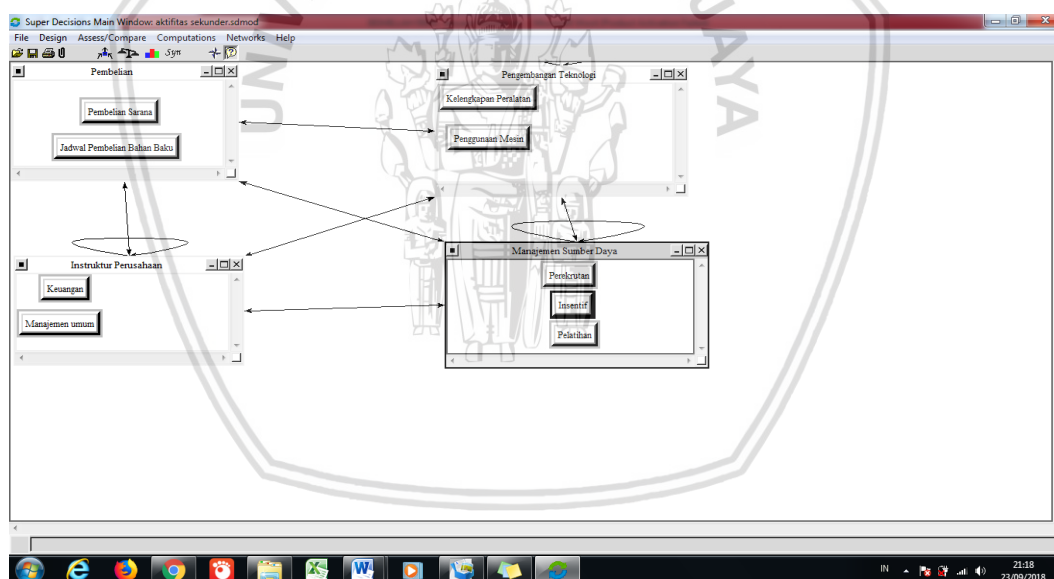
LAMPIRAN



Lampiran 1. Kerangka Aktifitas Primer Menggunakan Super Decisions



Lampiran 2. Kerangka Aktifitas Pendukung Menggunakan Super Decisions



Lampiran 3. Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	1.000000	0.666667	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	1.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.000000	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.000000	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333
	Perencanaan Produksi	0.000000	1.000000	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333
	Proses Produksi	0.000000	0.000000	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	1.000000	0.666667	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	1.000000	0.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
	Perencanaan Produksi	1.000000	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam	Logistik luar		Operasional			Pelayanan	
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengiriman Produk	0.666667	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.333333	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000
	Pemeliharaan Alat	0.166110	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
Operasional	Perencanaan Produksi	0.718716	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.115174	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	1.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.250000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.750000	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.250000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.250000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369
	Penetapan Harga	0.250000	0.000000	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdm: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan	Promo si
Operasi onal	Perencanaan Produksi	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000
	Proses Produksi	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000
	Penetapan Harga	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921	0.251921	0.000000
	Penjualan	0.128956	0.128956	0.250000	0.000000	0.000000	0.128956	0.128956	0.000000
	Promo si	0.293754	0.293754	0.000000	0.000000	0.000000	0.293754	0.293754	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Unweighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan	Distibusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
	Perencanaan Produksi	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
	Proses Produksi	0.333333	0.333333	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.500000	0.500000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan	0.000000	0.500000	0.500000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distibusi Produk	0.000000	0.325369	0.325369	0.000000	0.000000	0.000000	0.325369	0.325369
	Penetapan Harga	0.000000	0.251921	0.251921	0.750000	1.000000	0.000000	0.251921	0.251921
	Penjualan	0.000000	0.128956	0.128956	0.250000	0.000000	0.000000	0.128956	0.128956

Lampiran 4.Perhitungan Weighted Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000000	0.044025	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	0.250000	0.088050	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.200000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.000000	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.000000	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.000000	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.750000	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667
	Proses Produksi	0.000000	0.000000	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix									
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	0.250000	0.088050	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.200000	0.000000
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.750000	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam	Logistik luar			Operasional			Pelayanan	
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.088050	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	
	Penyimpanan Produk	0.044025	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.065817	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
	Perencanaan Produksi	0.284774	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
	Proses Produksi	0.045635	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.084906	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.333333	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.083333	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.250000	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.166667	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.083333	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.166667	0.166667	0.100000	0.100000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Proses Produksi	0.000000	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.166667	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.083333	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685
	Penetapan Harga	0.083333	0.000000	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan	Promo si
Operasi onal	Perencanaan Produksi	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667	0.000000
	Proses Produksi	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685	0.162685	0.000000
	Penetapan Harga	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961	0.125961	0.000000
	Penjuala n	0.025791	0.025791	0.125000	0.000000	0.000000	0.064478	0.064478	0.000000
	Promo si	0.058751	0.058751	0.000000	0.000000	0.000000	0.146877	0.146877	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjuala n
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
	Perencanaan Produksi	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
	Proses Produksi	0.111111	0.066667	0.066667	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667
Pelayan an	Interaksi dengan Konsumen	0.000000	0.100000	0.100000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.000000	0.100000	0.100000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.000000	0.065074	0.065074	0.000000	0.000000	0.000000	0.162685	0.162685
	Penetapan Harga	0.000000	0.050384	0.050384	0.375000	0.500000	0.000000	0.125961	0.125961
	Penjuala n	0.000000	0.025791	0.025791	0.125000	0.000000	0.000000	0.064478	0.064478

Lampiran 5.Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220	0.000220
	Pengendalian Bahan Baku	0.000000	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.000000	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.000000	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.000000	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasi onal	Pemeliharaan Alat	0.000000	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.000000	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.000000	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam		Logistik luar		Operasional			Pelayanan
		Pengendalian Bahan Baku	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen
Logistik ke dalam	Pengendalian Bahan Baku	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974	0.011974
	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan
		Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.000000
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.000000
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam	Logistik luar		Operasional			Pelayanan	
		Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	Pengiriman Produk	Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah
Logistik ke dalam	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361	0.004361
Logistik luar	Pengiriman Produk	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256	0.013256
	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Logistik luar	Operasional				Pelayanan	Pemasaran dan Penjualan	
		Penyimpanan Produk	Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga
Logistik luar	Penyimpanan Produk	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.007976	0.000000	0.007976
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan	Promo si
Operasional	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538	0.021538	0.000000
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854	0.013854	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957	0.019957	0.000000
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759	0.431759	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291	0.066291	0.000000
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378	0.307378	0.000000
	Penjualan	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.000000	0.029733	0.029733	0.000000
	Promo si	0.060279	0.060279	0.060279	0.060279	0.000000	0.060279	0.060279	0.000000

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Limit Matrix

Cluster Node Labels		Operasional			Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan		
		Pemeliharaan Alat	Perencanaan Produksi	Proses Produksi	Interaksi dengan Konsumen	Pelayanan dan keluhan kesah	Distribusi Produk	Penetapan Harga	Penjualan
Operasional	Pemeliharaan Alat	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.011425	0.000000	0.011425	0.011425
	Perencanaan Produksi	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.021538	0.000000	0.021538	0.021538
	Proses Produksi	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.013854	0.000000	0.013854	0.013854
Pelayanan	Interaksi dengan Konsumen	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.019957	0.000000	0.019957	0.019957
	Pelayanan dan keluhan kesah	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.431759	0.000000	0.431759	0.431759
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi Produk	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.066291	0.000000	0.066291	0.066291
	Penetapan Harga	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.307378	0.000000	0.307378	0.307378
	Penjualan	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.029733	0.000000	0.029733	0.029733

Lampiran 6..Perhitungan Penilaian Setiap responden Aktivitas primer

Aktifitas/Sub Aktifitas	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Logistik ke dalam			
Penanganan bahan baku	0,0127	0,0667	0,0394
Pengendalian persediaan bahan baku	0,0111	0,0350	0,0150
Perencanaan kebutuhan baku tenaga kerja, alat.	0,0591	0,0781	0,0668
Operasional			
Pemeliharaan peralatan	0,3166	0,2175	0,2526
Perencanaan produksi	0,0985	0,28383	0,0970
Proses produksi	0,0552	0,0664	0,1259
Logistik ke luar			
Penyimpanan produk	0,0114	0,0170	0,0121
Pengiriman produk	0,0055	0,0101	0,0043
Pemasaran dan penjualan			
Distribusi produk	0,0139	0,0074	0,0055
Penetapan harga	0,0105	0,0105	0,021
Penjualan	0,1006	0,0581	0,0707
Promosi	0,0481	0,0391	0,0807
Pelayanan			
Interaksi dengan konsumen	0,1943	0,0746	0,1944
Layanan purna jual	0,0526	0,0109	0,0227

Super Decisions Main Window: aktivitas primer.sdmod: Priorities

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Penanganan bahan baku	0.01329	0.000220
No Icon	Pengendalian Bahan Baku	0.72329	0.011974
No Icon	Perencanaan Bahan Baku, Tenaga Kerja dan Alat	0.26342	0.004361
No Icon	Pengiriman Produk	0.62434	0.013256
No Icon	Penyimpanan Produk	0.37566	0.007976
No Icon	Pemeliharaan Alat	0.24404	0.011425
No Icon	Perencanaan Produksi	0.46005	0.021538
No Icon	Proses Produksi	0.29592	0.013854
No Icon	Interaksi dengan Konsumen	0.04418	0.019957
No Icon	Pelayanan dan keluhan kesah	0.95582	0.431759
No Icon	Distribusi Produk	0.14297	0.066291
No Icon	Penetapan Harga	0.66291	0.307378
No Icon	Penjualan	0.06412	0.029733
No Icon	Promosi	0.13000	0.060279

Lampiran 7. Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktifitas pendukung Menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan		Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.250000	0.000000	0.250000	0.250000	0.250000	0.250000	0.500000	0.250000
	Manajemen umum	0.750000	1.000000	0.750000	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.750000
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.087946	0.087946	0.087946	0.087946	0.081325	0.087946	0.062265	0.087946
	Pelatihan	0.242637	0.242637	0.242637	0.242637	0.279281	0.242637	0.129517	0.242637
	Perekrutan	0.669417	0.669417	0.669417	0.669417	0.639394	0.669417	0.808218	0.669417
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.250000	0.250000	0.250000	0.500000	0.500000	0.500000	0.750000	0.500000
	Pembelian Sarana	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.500000	0.500000	0.250000	0.500000
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.500000	0.500000	0.500000	0.500000	0.800000	0.500000	0.875000	0.500000

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	1.000000	0.750000	0.750000	0.750000	0.750000	0.500000	0.750000	0.750000
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.087946	0.087946	0.087946	0.081325	0.087946	0.062265	0.087946	0.087946
	Pelatihan	0.242637	0.242637	0.242637	0.279281	0.242637	0.129517	0.242637	0.242637
	Perekrutan	0.669417	0.669417	0.669417	0.639394	0.669417	0.808218	0.669417	0.669417
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.250000	0.250000	0.500000	0.500000	0.500000	0.750000	0.500000	0.500000
	Pembelian Sarana	0.750000	0.750000	0.500000	0.500000	0.500000	0.250000	0.500000	0.500000
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.500000	0.500000	0.500000	0.800000	0.500000	0.875000	0.500000	0.500000
	Penggunaan Mesin	0.500000	0.500000	0.500000	0.200000	0.500000	0.125000	0.500000	0.500000

Lampiran 8. Perhitungan Weighted Matrix Aktifitas Pendukung Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Weighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan		Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.012270	0.000000	0.021412	0.021412	0.021412	0.021412	0.042825	0.024308
	Manajemen umum	0.036811	0.049081	0.064237	0.064237	0.064237	0.064237	0.042825	0.072925
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.062399	0.062399	0.062399	0.062399	0.057701	0.062399	0.044178	0.060080
	Pelatihan	0.172153	0.172153	0.172154	0.172153	0.198153	0.172154	0.091894	0.165756
	Perekrutan	0.474959	0.474959	0.474959	0.474959	0.453657	0.474959	0.573439	0.457307
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.021412	0.021412	0.012270	0.024540	0.024540	0.024540	0.036811	0.038004
	Pembelian Sarana	0.064237	0.064237	0.036811	0.024540	0.024540	0.024540	0.012270	0.038004
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.077879	0.077879	0.077879	0.077879	0.124607	0.077879	0.136289	0.071808

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	0.049081	0.064237	0.064237	0.064237	0.064237	0.042825	0.072925	0.072925
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.062399	0.062399	0.062399	0.057701	0.062399	0.044178	0.060080	0.060080
	Pelatihan	0.172153	0.172154	0.172153	0.198153	0.172154	0.091894	0.165756	0.165756
	Perekrutan	0.474959	0.474959	0.474959	0.453657	0.474959	0.573439	0.457307	0.457307
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.021412	0.012270	0.024540	0.024540	0.024540	0.036811	0.038004	0.038004
	Pembelian Sarana	0.064237	0.036811	0.024540	0.024540	0.024540	0.012270	0.038004	0.038004
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.077879	0.077879	0.077879	0.124607	0.077879	0.136289	0.071808	0.071808
	Penggunaan Mesin	0.077879	0.077879	0.077879	0.031152	0.077879	0.019470	0.071808	0.071808

Lampiran 9.Perhitungan Limiting Matrix Aktifitas Primer Benih cabai merah menggunakan Super Decisions

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi
		Keuangan	Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Kelengkapan Peralatan
Instruktur Perusahaan	Keuangan	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958	0.020958
	Manajemen umum	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303
	Pelatihan	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834
	Perekrutan	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993
	Pembelian Sarana	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459

Cluster Node Labels		Instruktur Perusahaan	Manajemen Sumber Daya			Pembelian		Pengembangan Teknologi	
		Manajemen umum	Insentif	Pelatihan	Perekrutan	Jadwal Pembelian Bahan Baku	Pembelian Sarana	Kelengkapan Peralatan	Penggunaan Mesin
Instruktur Perusahaan	Manajemen umum	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390	0.063390
Manajemen Sumber Daya	Insentif	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303	0.059303
	Pelatihan	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834	0.180834
	Perekrutan	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316	0.465316
Pembelian	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993	0.025993
	Pembelian Sarana	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316	0.030316
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459	0.100459
	Penggunaan Mesin	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431	0.053431

Lampiran 10. Perhitungan Penilaian Setiap responden Aktivitas Pedukung

Aktifitas/Sub Aktivitas

	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Pembelian			
Pembelian sarana	0,0303	0,0599	0,0590
Jadwal pembelian bahan baku	0,0259	0,0501	0,0356
Pengembangan Teknologi			
Kelengkapan perlengkapan	0,1004	0,1051	0,1357
Penggunaan mesin	0,0543	0,0583	0,0636
Manajemen Sumber daya			
Perekrutan	0,4653	0,2964	0,0356
Insentif	0,0593	0,0585	0,0585
Pelatihan	0,1808	0,1711	0,1938
Instruktur Perusahaan			
Kuangan	0,0209	0,0337	0,0445
Manajemen Keuangan	0,0639	0,1584	0,1091

Super Decisions Main Window: aktifitas sekunder.sdmod: Priorities

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Kuangan	0.24847	0.020958
No Icon	Manajemen umum	0.75153	0.063390
No Icon	Insentif	0.08406	0.059303
No Icon	Pelatihan	0.25634	0.180834
No Icon	Perekrutan	0.65960	0.465316
No Icon	Jadwal Pembelian Bahan Baku	0.46161	0.025993
No Icon	Pembelian Sarana	0.53839	0.030316
No Icon	Kelengkapan Peralatan	0.65280	0.100459
No Icon	Penggunaan Mesin	0.34720	0.053431